



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Industriellt samarbete för hållbar utveckling - en fallstudie om aluminiuminitiativet

*Industrial collaboration for sustainable development - a case
study in Aluminium Stewardship Initiative*

Caroline Olsson

Självständigt arbete · 15 hp

Agronomprogrammet - ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1263 · ISSN 1401-4084

Uppsala 2017

Industriellt samarbete för hållbar utveckling- en fallstudie om det svenska aluminiuminitiativet

Industrial collaboration for sustainable development - a case study in Aluminium Stewardship Initiative

Caroline Olsson

Handledare: Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod: EX0538
Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi 270,0 hp
Ansvarig institution: Institutionen för Ekonomi

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2019
Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer: 1263
ISSN 1401-4084
Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: CSR, intressenter, miljöarbete, multi-stakeholder –
initiative, network, nätverk, samverkan, wicked problem

Förord

Tack till respondenterna i denna studie för att ni har tagit er tid och bidragit med information om aluminiuminitiativet.

Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Hans Andersson, professor vid institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet.

Jag vill även tacka Cecilia Mark-Herbert, Universitetslektor vid institutionen för skogens produkter på Sveriges lantbruksuniversitet.

Sist vill jag tacka min familj och vänner.

Ni har alla varit ovärderliga i processen, tagit er tid långt mer än vad som förväntas. Er närvaro har stärkt min motivation att nå målet.

Sammanfattning

Från att lagar och regler har varit den främsta faktorn för att motivera företag och industrier att arbeta med miljöfrågor har påtryckningar från konsumenter och övriga intressenter blivit mer viktigt. Många intressegrupper får tillgång till hållbarhetsrelaterad information och blir därför insatta och medvetna om miljö och sociala aspekter på produktion och konsumtion. En stor utmaning för företagen är att ta ansvar för sin verksamhet och på ett trovärdigt sätt kommunicera hur de arbetar till sina intressenter.

Företagen tar ansvar för miljöproblem direkt relaterade till deras egen produktion, vilket kan ses som strategiskt CSR-arbete. Större mer komplexa problem som berör hela samhället och som går utanför det enskilda företags ramar och gränser kallas ofta för ”wicked problems”. ”Wicked problems” karaktäriseras av att de angår och påverkar hela samhället och kan inte lösas av en part utan någon form av samarbete måste till för att identifiera och kartlägga problematiken. Det finns inga enkla snabba lösningar, utan ett stort antal aspekter måste belysas för att finna fungerande lösningar.

Syftet med projektet är att beskriva förutsättningar för strategiskt samarbete kring användningen av naturresurser. Studien fokuserar främst på att undersöka motiven för att medverka i ett industriellt samarbete, vad parterna förväntar sig av samarbetet samt vilka utmaningar och framgångsfaktorer samarbetet innebär. Studien genomförs genom en fallstudie av aluminiuminitiativet genom intervjuer av medlemmar i samarbetet.

Studien visar att det finns flera motiv till att gå med i ett industriellt samarbete, dels från externa påtryckningar men även interna drivkrafter. Ett av de mer framträdande motiven som framkom, var påtryckningar från intressenter och osäkerheten kring förändrade förutsättningar för industrin orsakade av att branschen uppfattas som mindre ansvarstagande i miljöfrågor.

Förväntningar som dominerar hos deltagarna i samarbetet är främst att skapa trygghet och stabilitet inom branschen. Även utbyte av erfarenheter och ny kunskap samt förväntningar att samarbetet kan förtväntas ge positiva fördelar för det egna företaget och branschen i stort. Sammanfattningsvis förväntar sig deltagarna att samarbetet på sikt ska leda till en hållbar värdekedja för aluminium.

De utmaningar som framkom i den här studien var att komma överens om hur man når de gemensamma målen och hur man definierar målen. Det krävs att alla deltagare ger och tar i diskussionerna för att hitta en gemensam plan och målbild.

Framgångsfaktorer för ett lyckat samarbete är engagemang samt att skapa gemensamma målbilder. Även delaktighet från NGO framkom i studien som en viktig förutsättning för att skapa trovärdighet för samarbetet och certifieringen. Certifieringen i sig är en del av framgångarna med samarbetet, den ger en tydlig riktlinje för deltagarna och skapar sammanhållning.

De intervjuade företagen ser på aluminiuminitiativet som en del av en hållbar strategi för att kunna vara attraktiva in i framtiden, både deras produkter och som arbetsgivare. Hållbarhet är inte bara en fråga om minskade utsläpp, utan också i hög grad en investering för att överleva och växa i framtiden.

Summary

Historically laws and regulations have been the main factor in motivating companies and industries to work with environmental issues. We now see a shift towards pressure from consumers and other stakeholders becoming more important. Many interest groups have access to sustainability-related information and are therefore informed and aware of the environment and social aspects of production and consumption. A big challenge for the companies is to take responsibility for their business and in a credible way communicate to interested parties how they conduct their business.

Companies take responsibility for environmental problems directly related to their own production, which can be seen as strategic CSR work. Larger, more complex problems that affect the whole of society and go beyond the individual company's frameworks and boundaries are often referred to as "wicked problems". "Wicked problems" are characterized by the fact that they concern and affect society as a whole. They cannot be solved by one single party. What is needed is cooperation in order to identify and map the problem. There are no quick fixes. Instead many aspects must be highlighted in order to find working solutions.

The purpose of this project is to describe the conditions for strategic collaboration regarding the use of natural resources. The study focuses primarily on investigating the motives for participating in industrial cooperation, what the parties expect from the collaboration and what challenges and success factors the cooperation entails. The study is conducted through a case study of "*Aluminiuminitiative*", The Aluminum Initiative, through interviews with members of the collaboration.

The study shows that there are several reasons for joining an industrial collaboration. Some are due to external pressure, but internal driving forces also play a part. One of the more prominent motives that emerged was pressure from interested parties. This was related to the uncertainty surrounding changed conditions for the industry caused by the industry being perceived as less responsible for environmental issues.

The main expectations of the participants in the collaboration are primarily to create security and stability in the industry, to exchange experiences and to attain new knowledge. The participants also anticipate that the cooperation may bring positive benefits for the company and the industry as a whole. In summary, the participants expect that the cooperation will eventually lead to a sustainable value chain for aluminum.

The challenges that emerged from this study were to agree on how to achieve the common goals and how to define the goals. A requirement for a positive outcome is that all participants give and take in the discussions to find a common plan and goal.

Factors that lead to a functioning collaboration are commitment and being able to create common goals. In the study participation from NGOs also emerged as an important prerequisite for creating credibility for the collaboration and certification. The certification itself is part of the success of the collaboration, it provides a clear guideline for the participants and creates cohesion. The interviewed companies look at The Aluminum Initiative as part of a sustainable strategy to ensure that both their product and they as employers stay attractive in the future. Sustainability is not just a matter of reducing emissions. It is also largely an investment in the future survival and growth of the companies.

Förkortningar

ASI – Aluminium Stewardship Initiative
ASC – Aquaculture Stewardship Council
CSR - Corporate social responsibility
CSV - Creating Shared Value
FSC – Forest Stewardship Council
MSC – Marine Stewardship Council
RSPO – Roundtable on sustainable Palm oil
RTRS – Round Table on Responsible Soy
WWF – World Wide Fund for Nature

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM OCH SYFTE	2
1.3 DISPOSITION	4
2 METOD	5
2.1 FORSKNINGSSTRATEGI	5
2.2 FORSKNINGSDESIGN - FALLSTUDIE	5
2.3 VAL AV ANALYSENHET	5
2.4 DATAINSAMLING	6
2.5 LITTERATURSTUDIE	6
2.6 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER	6
2.7 UTFÖRDA INTERVJUER	7
2.8 KVALITETSSÄKRING AV FORSKNINGSPROCESSEN (INKLUSIVE ETIK)	8
2.9 AVGRÄNSNINGAR	9
3. TEORI.....	10
3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	10
3.2 INTRESSENTMODELLEN - STAKEHOLDER THEORY	11
3.3 MULTI STAKEHOLDER NETWORK	12
3.4 SAMARBETEN.....	13
3.5 TEORETISKT RAMVERK	16
4 EMPIRI.....	17
4.1 BAKGRUNDSEMPIRI – TIDIGARE FORSKNING	17
4.2 NORSK HYDRO.....	17
4.2.1 Intervju med Norsk Hydro.....	19
4.3 NESPRESSO	20
4.4 WWF.....	22
4.4.1 Intervju WWF.....	23
5 ANALYS	24
5.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	24
5.2 INTRESSENER	25
5.3 MULTI STAKEHOLDER NETWORK	25
5.4 EXTERNA PÅTRYCKNINGAR	26
5.5 INTERNA DRIVKRAFTER	27
5.6 SAMARBETE	28
5.7 FRAMTIDEN.....	30
6 DISKUSSION.....	31
6.1 VILKA ÄR MOTIVEN FÖR ATT MEDVERKA I ETT INDUSTRIELLT SAMARBETE?	31
6.2 VAD FÖRVÄNTAR SIG PARTERNA AV SAMARBETET?	32
6.3 VILKA UTMANINGAR OCH FRAMGÅNGSFAKTORER INNEBÄR SAMARBETET?	32
7 SLUTSATSER.....	34
REFERENSER.....	35
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	38

Figurförteckning

Figur 1 - Disposition av uppsatsen.....	4
Figur 2 - Illustration av Corporate Social Responsibility.....	10
Figur 3 - Intressentindelning.....	11
Figur 4 - Intressentmodellen.....	12
Figur 5 - Fyra arenor för att beskriva olika samarbeten.....	14
Figur 6 - Teoretiskt ramverk.....	16
Figur 7 – Sammanfattning externa faktorer.....	26
Figur 8 – Sammanfattning interna faktorer.....	27
Figur 9 -Sammanfattning faktorer som bidrar till ett fungerande samarbete.....	29

Tabellförteckning

Tabell 1 - Utförda intervjuer.....	8
Tabell 2 – Process över multistackeholder nätverk.....	14

1 Introduktion

I kapitlet beskrivs bakgrunden till det valda ämnet. Vidare beskrivs problem och syfte, samt forskningsfrågor. Till sist, för att skapa en god överblick för läsaren presenteras uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet syftar på ett systems förmåga att behålla sig över tiden. Dagens industri och samhälle använder stora mängder av olika naturresurser till produktion och konsumtion (Field, 2016). Förbrukningen av naturresurser är ett led i ökad välfärd och med dagens förbrukning av resurser kommer det med tiden uppstå en brist, frågan är hur det kommer att påverka vårt sätt att leva och konsumera i dag och i framtiden.

Från att lagar och regler har varit den främsta faktorn för att motivera företag och industrier att arbeta med miljöfrågor har påtryckningar från konsumenter och övriga intressenter blivit mer viktigt. Många intressegrupper får tillgång till hållbarhetsrelaterad information och blir därför insatta och medvetna om miljö och sociala aspekter på produktion och konsumtion (Ottman, 2011). Hur produkter och tjänster framställs har därför blivit en viktig del och kan vara avgörande för deras köpkraft (*ibid.*). En stor utmaning för företagen är att ta ansvar för sin verksamhet och på ett trovärdigt sätt kommunicera hur de arbetar till sina intressenter. Det är viktigt att vara lyhörd och registrera vilka förväntningar som finns på företaget och arbeta för att behålla och skapa ett bra rykte (Roberts, 2003).

Att arbeta med ansvarsfrågor Corporate Social Responsibility, **CSR** har blivit en nödvändighet som inget företag kan blunda för. Frågor kring etik och miljö har blivit centrala frågor att alla företag på något sätt behöver arbeta med dem på ett strukturerat sätt för att på längre sikt förbli ett hållbart företag. Ett stort antal företag har en stark miljöprofil och några identifierar hela företaget och bygger sitt varumärke kring dessa frågeställningar (Airike *et al*, 2016; Ottman, 2011).

Företagslegimitet är intimt kopplat till ansvarstagande, som i sin tur handlar om att beakta sociala, miljömässiga och finansiella aspekter rörande företagets verksamhet. Genom att visa att företaget tar ansvar för sin verksamhet byggs ett bra renommé upp och skapar ett starkare varumärke. Ett gott rykte är en värdefull tillgång som tar tid och resurser att bygga upp men är lätt att försumma (Roberts, 2013). CSR kan ses som en alltmer viktig del i marknadsföringen, där ligger det centrala i att arbeta med hur företaget agerar och hur företagets verksamhet förknippas med positiva miljöaspekter.

Mycket av hållbarhetsarbetet bedrivs med det egna företaget i fokus i samband med problematiseringen kring vad företaget har för samhällspåverkan i sociala, finansiella och miljömässiga dimensioner (Mark-Herbert *et al.*, 2010). Ansvarsarbetet kan delas upp i operativt och strategiskt CSR-arbete. Det operativa arbetet genomförs inom företaget och det har en tydlig agenda och begränsad budget, projekten förväntas ge positiva resultat. Exempel på aktiviteter kan vara att effektivisera produktionsprocesser eller minska utsläpp, saker som företagen kan hantera på egenhand, ett arbete som kan kommuniceras utåt som någonting positivt.

Företagen tar ansvar för miljöproblem direkt relaterade till deras egen produktion, vilket kan ses som strategiskt CSR-arbete. Större mer komplexa problem som berör hela samhället och som går utanför det enskilda företags ramar och gränser kallas ofta för ”wicked problems” (Dentonio *et al*, 2012, Waddock, 2012). ”Wicked problems” karaktäriseras av att de angår och påverkar hela samhället och kan inte lösas av en part utan någon form av samarbete måste till för att identifiera och kartlägga problematiken. Det finns inga enkla snabba lösningar, utan ett stort antal aspekter måste belysas för att finna fungerande lösningar (Marshak, 2009; Van Buren *et al*, 2003; Waddock, 2012).

Wicked problems är komplexa problem som är både svåra att skapa full insikt om och finna lämpliga, fungerande lösningar på. Exempel på detta kan vara,

“Agri-food sustainability, natural resource constraints and biodiversity loss, persisting poverty in peripheral areas, the growing obesity epidemic, the use of biotech in food and agriculture and how we will feed current and future generations with fewer resources”
(Dentonio *et al*, 2012, 2)

Det övergripande målet är att skapa ett mer uthålligt sätt att odla och framställa livsmedel, genom ökad hänsyn till våra ändliga resurser och bevara den biologiska mångfalden. Problem med resursfördelning och oroligheter som leder till svält och fattigdom i utsatta länder och folkhälsoproblem med övervikt och följsjukdomar i välbärgade länder. En stor utmaning är att skapa lösningar som bidrar till att vi lyckas försörja nuvarande och framtida generationer.

1.2 Problem och syfte

Natural Commons kan beskrivas som gemensamma resurser tillgängliga för alla medlemmar i ett samhälle, där luft, vatten och land ingår. Det är naturresurser som grupper av människor använder individuellt eller för kollektiv nytta (Cox, 2013). Exempel på natural commons/naturresurser är olja, skog, jordbruksmark, fiskebestånd, gruvmalm, vatten, biologisk mångfald.

Natural commons delas in i två olika kategorier, förnybara och ickeförnybara, en förnybar resurs kan vid ett kontrollerad och balanserat användning förbli tillgänglig ett exempel är fiskebestånd (Field, 2016). En icke förnybar resurs kan inte samtidigt användas och bevaras, är den en gång förbrukad och förstörd, så är resursen borta för alltid (*ibid.*).

Det finns ett flertal problem kring användning och nyttjande av natural commons, ett av dessa är äganderätten, dvs. vem som äger rätten att bestämma över en specifik resurs. De som reglerar tillgången och användningen av resursen besitter ansvaret för att resursen används på ett hållbart sätt. Vilka som besitter rätten att bestämma över användandet av resurser i ett land kan även påverka och styra fördelningen av välfärd och ekonomisk tillväxt. Äganderätten till resurser ger ekonomiska fördelar och maktpositioner men i många fall orsakar äganderätten till naturresurser konflikter, så kallade konfliktresurser (Field, 2016). Olja, diamanter och andra mineral är exempel på resurser som orsakar konflikter både mellan individer, företag och regimer (*ibid.*).

En annan problematik är överanvändning, vilket ofta leder till ekonomiska problem. Utnyttjandet av resurser styrs av egenintresse och leder till utarmning av resursen på längre sikt, något som är till nackdel för alla (Field, 2016). Individer försummar samhällets välfärd i

strävan efter personlig vinning. Överanvändning är speciellt problematiskt i områden med avsaknande av fungerande samhällsstruktur/system som finns för att skydda resurserna (*ibid*).

Problemet finns främst för resurser som alla har tillgång till och som kan användas efter dennes egna incitament. Fiskebeståndet är ett exempel på detta, överfiske leder till att beståndet inte blir hållbart på längre sikt. Till slut är beståndet helt utfiskat och en hel industri i ett område slås ut. Därför behövs uttaget regleras för att skapa balans mellan uttag och tillväxt i beståndet. Problemet är att den ekonomiska och fiskebeståndets långsiktiga hållbarhet oftast inte ligger på samma nivå, vilket kan skapa motsättningar bland olika intressenter.

Nidumolu *et al.* (2015) belyser problematiken kring företag som använder *natural commons*, atmosfären, naturliga resurser och biologiska ekosystem på ett ohållbart sätt, de enskilda företagen vinner lönsamhet, men samhället i stort förlorar på att vi förstör och utarmar vår miljö och natur. Detta beskriver även Waddock (2012). som menar att det är starka drivkrafter bakom ett fortsatt ohållbart företagande, att förändra till det bättre innebär troligtvis lösningar som inte gynnar och gillas av alla parter. Förutom att det är svåra problem att lösa, finns det motsättningar till att identifiera eventuella förändringar som kan vara delar av lösningar.

Att kartlägga och utreda dessa komplexa problem för att finna lämpliga lösningar ses samarbeten som en möjlig väg att gå, att tillsammans med inblandade aktörer diskutera problemen för att få olika perspektiv och infallsvinklar (Nidumolu *et al.*, 2015; Waddock, 2012). Förutom problematiken kring att identifiera tänkbara lösningar är det svårt för en egen individ eller organisation att besitta nödvändig auktoritet för att kunna driva igenom förändringsarbetet som skulle kunna utgöra tänkbara lösningar.

"The next frontier of value creation for business, we believe, is to find ways to preserve and protect the natural commons while unleashing their vast untapped potential." (Nidumolu *et al.*, 2015, 4).

Nidumolu *et al.* (2015) pekar på att den stora utmaningen framåt blir att, förutom att skydda och bevara våra naturresurser, utveckla bättre och mer effektiva sätt att utvinna och återvinna mer av de resurser vi redan handhar. Att skapa ett kretslopp som minskar behovet att tillföra nya resurser, en cirkulär bio-ekonomi. Många av våra modeller för företagande bygger på att maximera finansiell vinst.

CSR i resursförvaltning av gemensamma resurser genomförs i både operativt och strategiskt arbete. Det operativa arbetet ses i t.ex. lokala resursförvaltningssystem i en organisation, kvalitetssäkringssystem och miljöcertifieringssystem. Det strategiska arbetet förutsätter i många fall samarbete mellan företag och andra intressenter (Carlström & Ramvall, 2017), ett samarbete som är svårt att planera och förutsäga resultatet av (Lindahl & Widén, 2015; Åhlman, 2015) Exempel på initiativ och samarbeten som bedrivits är sojainitiativet och palmoljedialogen (*ibid.*)

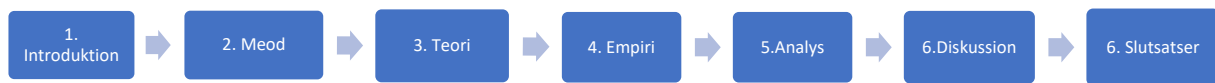
Syftet med projektet är att beskriva förutsättningar för strategiskt samarbete kring användningen av naturresurser, genom att fokusera på nedan presenterade forskningsfrågor.

Forskningsfrågor som är av speciellt intresse:

1. Vilka är motiven till att medverka i ett industriellt samarbete?
2. Vad förväntar sig parterna av samarbetet?
3. Vilka utmaningar och framgångsfaktorer innebär samarbetet?

1.3 Disposition

För att ge läsaren en tydlig bild av hur uppsatsen är utformad har en illustration gjorts av uppsatsens struktur (figur 1).



Figur 1, Disposition av uppsatsen, egen bearbetning

Inledning Kapitlet ger en bakgrund och skapar en förståelse för ämnet i uppsatsen. Beskriver en bakgrund till problemet och redogör sedan för syftet.

Metod Kapitlet redogör för processen i uppsatsen genom en beskrivning av tillvägagångssättet för uppsatsen, vilka metoder som används, för att samla in och analysera data samt en redogörelse för hur arbetet kvalitetssäkras inklusive en avslutande diskussion kring etiska frågor.

Teori I Kapitlet presenteras begreppen Corporate Social Responsibility och wicked problem. Vidare beskrivs intressentmodellen, multi-stakeholder network och vad tidigare forskning har belyst och uppmärksammat inom samarbeten. Kapitlet avslutas med en sammanfattning som skapar ett ramverk som ligger till grund för strukturen i uppsatsen.

Empiri Kapitlet inleds med en presentation av bakgrundsempiri om vad tidigare forskning visat inom fenomenet samarbete. Sedan presenteras tre medlemmar i Aluminium initiativet, Norsk Hydro, Nespresso och WWF.

Analys I kapitlet kopplas empirin ihop med presenterad teori inom ämnet. Det som analyseras är industriellt samarbete för hållbar utveckling, genom analysenheten som i studien är Aluminium Initiativet (Aluminium Stewardship Initiative). I analysen kopplas det teoretiska materialet inom CSR, Intressenter, Multi Stakeholder initiative och samarbete samman med det empiriska materialet.

Diskussion I Kapitlet diskuteras problemet och studiens syfte samt resultatet från genomförda studier i förhållande till tidigare studier av samma fenomen, multi intressen initiativ och samarbeten.

Slutsatser I kapitlet presenteras slutsatserna av studien.

2 Metod

Kapitlet redogör för processen i uppsatsen genom en beskrivning av tillvägagångssättet för uppsatsen, vilka metoder som används för att samla in och analysera data, en redogörelse för hur arbetet kvalitetssäkras samt en avslutande diskussion kring etiska frågor.

2.1 Forskningsstrategi

Inom företagsekonomisk forskning finns två huvudsakliga forskningsstrategier en kvalitativ och en kvantitativ inriktning. Den kvantitativa inriktningen är ett mer strikt tillvägagångssätt, där fokus ligger på insamling och tolkning av numeriska data (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa inriktningen är mer öppen och ger ökad flexibilitet (Bryman & Bell, 2013). Hur empiri och teori behandlas i förhållande till varandra beror på vilken forskningsansats som valts för studien (Bryman & Bell, 2013; Jacobsen, 2002). Den deduktiva ansatsen utgår från teorin, där forskaren skapar hypoteser, för att sedan komma fram till om studien bekräftar och stärker hypotesen eller förkastar hypotesen (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva ansatsen som kan ses som motsatsen till den deduktiva, där utgår forskaren från sina observationer och finner sedan stöd för resultaten i teorin (Bryman & Bell, 2013). Abduktiva ansatsen kan beskrivas som ett samspel mellan den induktiva och deduktiva där forskaren pendlar mellan teori, empiri och analys, vilket ger ett mer flexibelt arbetssätt (Patel & Davidson, 2003).

Bryman och Bell (2013) menar att en kvalitativ inriktning huvudsakligen kopplas samman med en induktiv ansats vad gäller vilken roll teorin ska spela i relation till forskningen, den epistemologiska inriktningen är oftast ett tolkandesynsätt. Ett tolkande synsätt möjliggör för forskaren att studera samhällsfenomen som sociala och kulturella faktorer (Bryman & Bell, 2013).

Uppsatsen har en kvalitativ inriktning med en abduktiv ansats, den induktiva ansatsen valdes bort eftersom möjligheten att samspela med teori, empiri och analys tjänar syftet på ett bättre sätt. En deduktiv ansats var inte lämplig, då syftet handlar om att undersöka och skapa en djupare förståelse kring ämnet.

2.2 Forskningsdesign - Fallstudie

Forskningsdesignen beskriver strukturen för undersökningen (Bryman & Bell, 2013). I denna studie är syftet att djupgående analysera ett specifikt fall, varvid en fallstudie har valts. En fallstudie används för att skapa en detaljerad och ingående analys av ett fall, vilket kan vara en individ, organisation eller situation (Bryman & Bell, 2013). Eftersom en fallstudie undersöker en specifik företeelse är resultaten begränsade vad gäller möjligheterna att generalisera (Bryman & Bell, 2013; Lantz, 1993).

2.3 Val av analysenhet

I studien har aluminiuminitiativet valts som analysenhet. Ett antal kriterier valdes ut för att finna en analysenhet som passar syftet med studien. Första kriteriet var att studera ett aktuellt industriellt samarbete. Aluminiuminitiativet är en organisation som håller på att byggas upp, det startade år 2009 med en global grupp från aluminiumbranschen för att kartlägga värdekedjan för aluminium, rapporten som skapades var grunden till ASI (aluminium-

stewardship.org, 2017). ASI har sedan arbetat från 2013 för att i slutet av 2017 inleda ett certifieringsprogram (*ibid.*).

Ett kriterium var även att samarbetet skapats kring en resursproblematik som berör aktörer i en viss bransch men även samhället i stort. Aluminium är ett grundämne och en av jordens mest förekommande metaller och ingår i flera olika mineral. Någon brist på grundämnet finns inte utan problematiken ligger i framställningen av aluminium som är energikrävande. Den energikrävande processen ger en hög kostnad för kapital och arbete samt leder till en stark miljöpåverkan. Metallen har goda egenskaper, hög hållfasthet i förhållande till låg vikt, detta har lett till att användningen av metallen har ökat. Aluminium är relativt lätt att recirkulera och det finns idag väl utvecklade system för återvinning (www, Returpack Svenska AB, 2017). Aluminiuminitiativet handlar om att skapa en hållbar värdekedja för aluminium, som gynnar både aktörerna i branschen och samhället. Aluminiuminitiativet uppfyller samtliga uppsatta kriterier och ansågs därför vara en lämplig analysenhet.

2.4 Datainsamling

En datainsamling består av två olika typer, primärdata och sekundärdata (Patel & Davidson, 2003). Primärdata är information som forskaren själv samlar in för den aktuella studien genom till exempel intervjuer, observationer eller enkäter. Sekundärdata är kunskap som skapats tidigare av andra forskare (Patel & Davidson, 2002).

Den här studien använder sig av både primärdata och sekundärdata. Sekundärdata har samlats in genom en litteraturstudie. Primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

2.5 Litteraturstudie

En litteraturstudie genomfördes för att undersöka och kartlägga vilka tidigare studier och kunskaper som finns att ta del av inom det aktuella ämnet. En väl genomförd och tydligt strukturerad litteraturstudie stärker trovärdigheten av uppsatsen/studien och är en förutsättning för insamlingen av primär empiri (Bryman & Bell, 2013).

För att skapa en tydlig struktur och underlätta för läsaren, delades litteraturstudien in i fyra rubriker och avslutningsvis en sammanfattande översikt. För att säkerställa att litteraturstudien håller en god kvalitet fördes noggranna anteckningar över innehåll och referenser under inläsningen, vilket Bryman & Bell (2013) belyser vikten av. Information har hämtats från böcker och publicerade vetenskapliga artiklar. För att kunna finna lämpliga källor till ämnet var det första steget att utvärdera passande sökord. Sökorden som användes var *Collaboration, Corporate social responsibility, industrial collaboration, multi-stakeholder collaboration, wicked problem*. Sökorden användes sedan i olika databaser som J-store, Google Scholar samt Web of Science.

2.6 Semistrukturerade intervjuer

Det finns två huvudtyper av intervjuer, strukturerad- och ostrukturerad intervju. Den strukturerade intervjun, precis som namnet antyder har en kontrollerad struktur, där den som intervjuar använder sig av ett frågeformulär innehållande en tydlig ordning av frågor att ställa till respondenten, intervjuerna ska genomföras på ett så likartat sätt som möjligt för att svaren ska kunna sammanställas och jämföras på ett trovärdigt sätt (Bryman & Bell, 2013). I en

ostrukturerad intervju som främst används inom kvantitativ forskning, använder intervjuaren sig av stödord och teman. En semistrukturerad intervju är mer strikt i jämförelse med den ostrukturerade. En enklare intervjuguide används för att försäkra sig om att alla frågor blir besvarade samt att det underlättar sammanställningen. Semistrukturerade intervjuer är en mer öppen form av intervju där intervjuaren följer en intervjuguide. En intervjuguide är ett bra hjälpmedel som skapar en översikt, frågorna är grupperade i en passande ordningsföljd men skapar utrymme för respondenten att utforma individuella svar (Bryman & Bell, 2013; Lantz, 1993). Förutom att ställa intervjufrågor är det viktigt att kunna ställa följdfrågor, något som kräver att den som intervjuar lyssnar aktivt och har förståelse för ämnet (Lantz, 1993). En mer öppen intervju lämpar sig bäst när det är relativt få intervjuer som ska genomföras, när intresset för vad den enskilda individen säger och hur individen tolkar och lägger mening i en speciell fråga eller händelse (Jacobsen *et al*, 2002). I en ostrukturerad intervju finns en risk att den som intervjuar feltolkar eller förvränger svaren (Bryman & Bell, 2013).

2.7 Utförda intervjuer

Kriterier för urvalet av intervjupersoner sattes upp, för det avsedda syftet behövdes intervjuobjekten begränsas till företag som har direkt koppling till aluminiuminitiativet. För att kunna fokusera på det valda ämnet var miljöansvarig eller person med likande position lämplig. Det tredje kriteriet var att intervjupersonen hade möjlighet att avsätta tid för en intervju.

Uppsatsens syfte kräver djupare mer utförliga svar, därav har en ostrukturerad form av intervju valts. För att undvika fallgroparna som finns i att använda sig av helt ostrukturerade intervjuer har en semistrukturerad form valts. Genom en intervjuguide indelad efter teman säkerställdes att alla frågor i intervjuguiden besvaras (Bilaga 1). Intervjuguiden har tagits fram genom en tydlig koppling till teorin, ramverket och forskningsfrågorna.

Intervjuerna (Tabell 1) utfördes av en person och för att underlätta arbetet under intervjuerna spelades samtalet in, detta för att undvika att viktig information förbisågs. Enkla anteckningar fördes under intervjuerna för att säkerställa att samtliga frågor i guiden besvarades. Intervjuerna transkriberades sedan och materialet skickades för validering av respondenten.

Tabell 1., utförda intervjuer

Organisation/ företag	Respondent/ namn/titel	Intervjudatum/typ av intervju	Skickat intervju- sammanfattning	Svar från respondent
Norsk Hydro	Kirsten Margrete Hovi/ Head of Extra Financial reporting	2018-05-28/ Telefonintervju	2018-06-01	2018-06-03
WWF	Justus Kammüller/ Circular economy, miljösamordnare	2019-02-07/ Skypeintervju	2019-02-10	2019-02-12

Tabellen (1) visar genomförda intervjuer, vilket företag respondenten representerar, vilken befattning personen har i organisationen, typ av intervju, datum för när respondenten tagit del av materialet samt datum för svar från respondenten.

2.8 Kvalitetssäkring av forskningsprocessen (inklusive etik)

Det är viktigt att säkerhetsställa att en studie håller en god kvalitet (Bryman & Bell, 2013; Jacobsen, 2002). Faktorerna *validitet* och *reliabilitet* verifieras och granskas för att kvalitetssäkra processen och resultaten (Patel & Davidson, 2003). Validitet handlar om att materialet ska vara giltigt och relevant, reliabilitet syftar till att förmedla en tillförlitlig studie (Jacobsen, 2002). Kritik har riktats mot att använda begreppen validitet och reliabilitet i kvalitetssäkringen av kvalitativa studier, eftersom dessa främst handlar om att säkerhetsställa mätningar (Bryman & Bell, 2013; Robson, 2016). I en kvalitativ studie menar Robson (2016) att istället för validitet och reliabilitet är begreppet trovärdighet och äkthet mer relevanta parametrar att bedöma utefter.

Trovärdigheten kontrolleras genom att bedöma fyra olika kriterier tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering i den genomförda studien. Tillförlitlighet undersöker om den sociala verkligheten i fallstudien har uppfattats på rätt sätt (Bryman & Bell, 2013). Detta kan kontrolleras genom en så kallad respondentvalidering, vilket innebär att intervjuobjekten efter intervjun får ta del av och kontrollera att författarnas tolkning stämmer överens med den intervjuades bild av ämnet/frågorna. En aspekt att beakta är negativ publicitet. Ingen vill framstå i dålig dager och det finns en risk att det påverkar hur den intervjuade bedömer materialet som valideras.

Överförbarhet handlar om att studiens resultat är tillämpbara i andra kontexter (Bryman & Bell, 2013). I en kvalitativ studie är detta svårt att uppnå eftersom varje studie är unik i sitt slag och skiljer sig åt. En ansats för att uppnå detta kriterium är genom en tydlig beskrivning av intervjuerna samt en litteraturgenomgång som påvisar vad som tidigare har framkommit inom ämnet.

Pålitlighet innebär att alla delar i forskningsprocessen ska granskas, ett omfattande arbete när det kommer till en kvalitativ studie eftersom kvalitativa studier ofta genererar stora mängder data. Detta leder till att denna valideringsteknik är något begränsad i denna typ av studie. (Bryman & Bell, 2013). Som en del i att uppfylla detta kriterium granskas uppsatsen löpande av handledare och opponenter samt examinator.

Konfirmering syftar till att forskaren ska hålla en objektiv roll i arbetet, det vill säga egna värderingar ska inte påverka undersökningen. Det går inte att få någon fullständig objektivitet, eftersom tidigare erfarenheter och bakgrund hos författaren kommer att påverka arbetet (Bryman & Bell, 2013). Det är dock viktigt att säkerställa att författaren har agerat i god tro, det vill säga det ska inte vara en medveten handling (*ibid*).

Äkthet handlar om att undersökningen ska ge en rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som kan framkomma i en studie (Bryman & Bell, 2013). Vem som tillfrågas kan innebära att intervjuaren får olika svar.

När det kommer till gruvdrift och produktion i utsatta länder är mänskliga rättigheter, barnarbete och miljöfrågor en känslig fråga. Inget företag vill sammankopplas med negativ kritik kring frågor som berör utnyttjande av människor och land. Författaren har därför varit tydlig med information kring syftet med studien och att den intervjuade kommer ges möjlighet att ge respons och godkänna det sammanställda materialet

Författaren har fått den intervjuades samtycke att delta i intervjun och den som intervjuas är medveten om att intervjun frivillig. Innan intervjun har den intervjuade fått ta del av syftet med intervjun genom mail. I mailet gavs även information om att materialet från intervjun kommer att användas till empiriskt material. I efterhand har en respondentvalidering utförts, det vill säga den intervjuade har fått möjlighet att kommentera och godkänna materialet.

2.9 Avgränsningar

En avgränsning till Aluminium Stewardship initiative som analysenhet har gjorts, därav har företag som ingår i samarbetet studerats, ytterligare en avgränsning som har gjorts i val av företag är att de ska vilja delta samt kommunicera på svenska eller engelska. Information har även hämtats från årsrapporter och miljörapporter samt företagens hemsidor. Avgränsningar har därmed fått göras till företag som delger denna information.

Avgränsningar har även gjorts med avseende på teoretiska och metodmässiga val. Studien har till syfte att beskriva förutsättningarna för strategiskt samarbete, därav har teorier som belyser begreppet samarbeten används i denna studie. Eftersom samarbeten kring användandet av naturresurser kan ses som ett företags CSR strategi har även teorier kring CSR presenterats i uppsatsen.

Data har samlats in genom en litteraturstudie samt intervjuer och avgränsningar har gjorts med hänsyn till studiens tidsram, vilket bland annat har begränsat antalet intervjuer. Studien har utförts genom en fallstudie där företagsen samarbete har studerats. Då denna metod har valts begränsar det möjligheterna att generalisera resultatet i studien men ökar möjligheterna att studera fenomenet på djupet, vilket relaterar till syftet med studien.

3. Teori

I kapitlet presenteras begreppen corporate social responsibility och wicked problem. Vidare beskrivs intressentmodellen, multi-sakeholder network och vad tidigare forskning har belyst och uppmärksammat inom samarbeten. Kapitlet avslutas med en sammanfattning som skapar ett ramverk och struktur för att vidare i uppsatsen kunna analysera och ge svar till uppsatsens syfte.

3.1 Corporate Social Responsibility

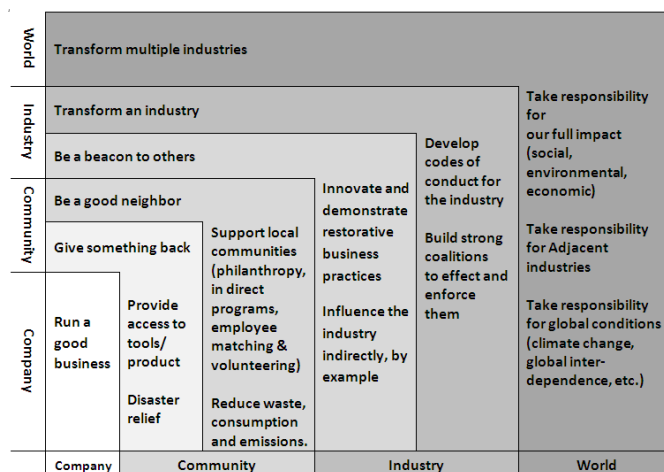
Corporate Social Responsibility, har blivit ett inarbetat begrepp som handlar om företagets ansvarstagande i hållbarhetsfrågor (Mark-Herbert *et al*, 2010). Elinkton (1994) utvecklade och införde uttrycket tripple bottom line, som beskriver tre dimensioner, ekonomiska, sociala och miljö. De tre faktorerna integrerar med varandra för att skapa ett långsiktigt hållbart företag. Det finns otaliga definitioner av begreppet CSR (Dahlsrud, 2008; Roberts, 2003). I studien av Dahlsrud (2008) kunde fem områden identifieras som främst förekommande och centrala inom CSR. De tre första är precis som Elinkton (1994) diskuterat ekonomiska, sociala och miljö, sedan framkom intressenter och frivillighet.

Definitionen från Commission of the European Communities innehåller samtliga fem områden:

“A concept whereby companies integrate European social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”
(Commission of the European Communities., 2001,8).

Definitionen belyser företagets ansvarstagande för sina avsikter, aktiviteter och intressenter. Arbetet med CSR bygger på frivillighet och genom egna initiativ bidrar företagen med positiva effekter för samhällsutvecklingen samtidigt som företaget får fördelar i form av ökat renommé och minskad risk för skandaler till följd av tex negativ miljöpåverkan och dåliga arbetsförhållanden i sina produktionsprocesser (Roberts, 2003; McWilliams & Siegels, 2001). Företagen, framförallt de multinationella, har fått ett utökat ansvar i frågor som tidigare ansetts vara avsedda för myndigheter att handha. Idag kan företagen därför ses som både ekonomiska och politiska aktörer i samhället (Scherer & Palazzo, 2011).

I figur 2 presenteras en modell där McElhaney (2008) beskriver olika arenor som ett företag kan agera inom, på företagsnivå, samhällsnivå, industri/branschnivå och globlat (Figur 2).



Figur 2. Illustration av Corporate Social Responsibility (McElhaney, 2008, 23).

Figuren 2, illustrerar olika arenor av CSR, på företagsnivå fokuserar företaget på att driva ett hållbart företag, de tar ansvar för problem direkt relaterade till deras egen produktion. För varje steg uppåt engagerar sig företaget mer och mer för problem som berör hela samhället och som går utanför det enskilda företagets ramar och gränser. På samhällsnivå arbetar företaget med att ge någonting tillbaka till samhället på lokal nivå. På den industriella nivån arbetar företaget bredare, till exempel kan företaget delta i samarbeten för att skapa bättre villkor i den bransch där företaget är verksamt. På den globala arenan finner vi problemen som är svåra att skapa full insikt om och finna lämpliga fungerande lösningar på, de så kallade "wicked problem" (Dentonio *et al*, 2012; Waddock, 2012).

Enligt Porter och Kramer (2011) fokuserar CSR arbetet mycket på att skapa ett bra rykte åt företaget. Arbetet har en egen budget och levererar ett värdeskapande i form av en god insats för samhället, med det synsättet kan CSR främst upplevas som en kostnad. Creating shared value, **CSV** handlar om att integrera CSR arbetet i företagets verksamhet.

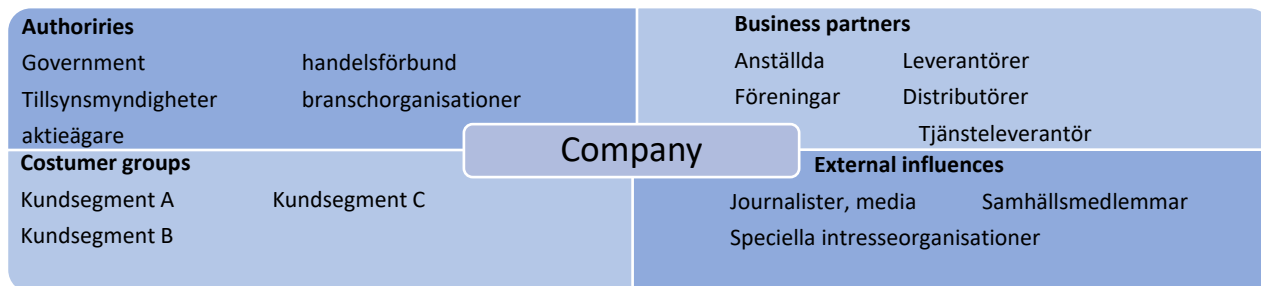
Porter och Kramer (2011) beskriver det som: *"the solution lies in the principle of shared value, which involves creating economic value in a way that also create value for society by addressing its needs and challenges"* (Porter & Kramer, 2011, 54).

Det vill säga genom att ta hänsyn till konsumenternas välmående, våra ändliga resurser, företagets leverantörer, skapas ett välmående samhälle som genererar värde tillbaka till företaget. Företagen investerar i samhället och skapar långsiktiga lösningar vilket i sin tur ger ökad lönsamhet och konkurrensfördelar åt företaget.

3.2 Intressentmodellen - Stakeholder theory

I företagets omgivning finns ett stort antal aktörer som påverkar och påverkas av företagets handlingar, dessa benämns intressenter (Freeman, 1984). Genom att identifiera och kartlägga sina intressenter ökar möjligheterna att kunna förstå och tillgodose deras behov. Företagen behöver se bortom flertalet intressenter som finns i omgivningen, förutom aktieägarna och deras finansiella förväntningar och krav finns intressenter vars krav fokuserar på bland annat samhälls- och miljöansvar (Andriof & Waddock, 2002). Aktieägarnas intresse i CSR har förändrats, idag har aktieägarna ett ökat engagemang i hållbarhetsfrågor, eftersom det i hög grad påverkar företagets image och varumärke (Roberts, 2003).

Från ett företagsperspektiv har inte alla intressenter samma grad av betydelse, men är likväl viktiga att kategorisera och analysera. Dowling (2001) delar upp intressenter i fyra grupper (Figur 3), där samtliga har ett intresse och förväntningar på företagets CSR arbete (Roberts, 2003).



Figur 3. Intressentindelning med avseende på roller i relation till ett företag (Dowling, 2001 i Roberts, 2003, 162), egen bearbetning.

Authorities (myndigheter) hit räknas regering, tillsynsmyndigheter, handelsförbund, branschorganisationer, aktieägare och styrelse. Regering och tillsynsmyndigheter är engagerade och sätter lagstadgade krav. Handelsförbund och branschorganisationer har inte möjligheten att lagstadga om regler, men de har en stark position att sätta standarder och krav som i realiteten kan vara lika nödvändiga att följa som de lagstadgade. Aktörerna på marknaden kräver av varandra att standarderna följs, vilket innebär att de som inte följer bestämd standard utesluts från marknaden.

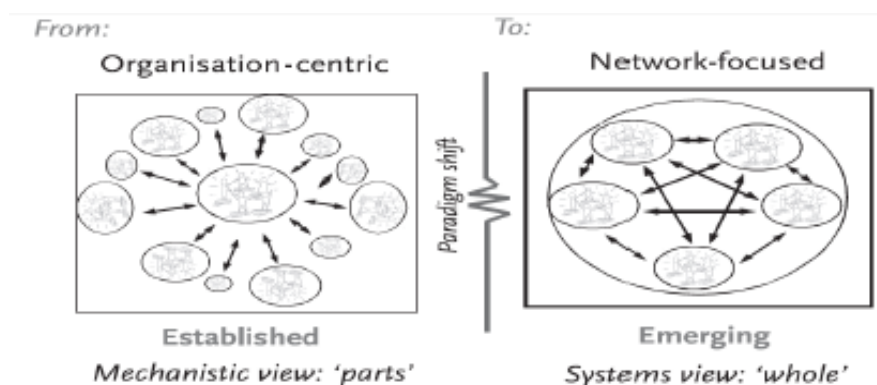
Business partners (Intressenter som medverkar i värdekeproduktionen) innebär anställda, föreningar, leverantörer, distributörer och tjänsteleverantör. Företag som arbetar framgångsrikt med CRS har visat sig vara mer attraktiva arbetsplatser (Roberts, 2003). Ett bra CSR arbete kan även vara en förutsättning för att upprätthålla goda leverantörskontakter.

External influences (påverkande grupper) här ingår journalister, media, samhällsmedlemmar och speciella intresseorganisationer. Organisationer som arbetar med miljöfrågor har starkt inflytande och följer företagens påverkan noggrant. De ser att företagen har stor möjlighet att skapa förändring (Roberts, 2003). Media granskar, inget företag vill framstå med negativ påverkan på samhälle och miljö något som kan skada företagets anseende (Roberts, 2003; Selsky & Parker, 2005).

Customer groups (kundgrupper) konsumenter kan delas upp i olika grupper, med olika preferenser. Dock vill samtliga känna sig säkra att produkter de köper har låg påverkan på miljön samt producerats under rättvisa arbetsförhållanden (Roberts, 2003).

3.3 Multi stakeholder network

Traditionellt sett har förhållandet mellan företag och intressenter utgått från företaget i centrum. Arbetet har varit fokuserat på ett samarbete med olika intressenter för att undvika eller minska riskerna för företaget samt förbättra och utveckla affärsmöjligheter. Ett nyare och modernare form utgår från problemet eller möjligheten. Nätverket integrerar och samverkar för att tillsammans arbeta fram en lösning (Svendsen & Laberge, 2005). I ett fungerande nätverk utgår deltagarna från att skapa värde för nätverket i sin helhet både på kort och lång sikt, inte endast främja sina egna intressen (Figur 4). Detta är möjligt om relationerna bygger på engagemang och tillit, för att bibehålla detta behöver förståelse för hur relationerna ska skapas och upprätthållas finnas (*ibid.*).



Figur 4. Förändring av användning av intressentmodeller över tiden, från ett organisationsfokus till ett kontextfokus som sätter fenomenet centralt. (Svendsen & Laberge, 2005, 97).

Figuren 4 illustrerar förändringen från ett traditionellt intressent-perspektiv till ett multi stakeholder nätverk där fokus har flyttats från det enskilda företaget till det gemensamma problemet, starka relationsband och skapandet av nytta för nätverket som helhet. Skapandet av ett multi stakeholder network genomgår enligt Svendsen och Laberge (2005) tre processer, en uppsökande, ett kollektivt lärande samt ett gemensamt handlande. Nedan i (Tabell 2) sammanfattas de viktigaste delarna i varje process (*ibid.*).

Tabellen (2) visar en sammanfattning av de tre processerna som uppstår vid skapandet av ett multi-stakeholder nätverk (Svedsen & Laberge, 2005, 100-102.)

Uppsökande	Kollektivt lärande	Gemensamt handlade
Inramning av nyckelfrågan	Utveckla ny kunskap om problemet	Tydliga, specifika mål
Identifiera och involvera medlemmar	Definiera möjliga scenarier	Delad gemensam vision för syftet med nätverket
Definiera nätverkets målsättning	Utforma gemensamma mål som gör det möjligt för medlemmarna att förstå varandra och arbeta effektivt tillsammans.	Handlingsplan!
Formulera gemensamma riktlinjer och normer	Klargöra gemensamma mål?/värderingar? och skillnader i olika perspektiv, intressen och behov.	
Delge bakgrundsinformation	Bygga upp tillit/förtroende och engagemang	
Upprätta aktuella och effektiva sätt att kommunicera		

Uppsökande

I uppstarten identifieras och ramas nyckelfrågan in, medlemmar identifieras och involveras. För att bildandet ska vara genomförbart behöver en tydlig målsättning för nätverket definieras och samtliga medlemmar måste motiveras av att finna lösningar. Nätverket formulerar gemensamma riktlinjer, medlemmarna delger varandra bakgrundsinformation och upprättar effektiva sätta att kommunicera.

Kollektivt lärande

Andra fasen handlar om att dela med sig av information och forma medlemmarnas individuella synsätt till ett gemensamt. Syftet är att både öka den individuella kunskapen hos var och en och nätverkets kunskap som helhet. En viktig förutsättning för att nätverket ska utvecklas till en enhet med ett gemensamt mål är att medlemmarna känner tillit och förtroende för varandra.

Gemensamt handlande/innovation

Nätverket har genom tidigare processer utformat en gemensam kunskapsbas, byggt upp förståelse och förtroende för varandra, vilket är en grund för att gemensamt kunna skapa lösningar för problemet. En delad vision och syfte ger en tydlig målbild för samtliga deltagare, vilket resulterar i motiverade deltagare som kan bortse från var och ens egenintressen och se helheten (Svedsen & Laberge, 2005). Vilket är en styrka i ett fungerande multi-stakeholder nätverk.

3.4 Samarbeten

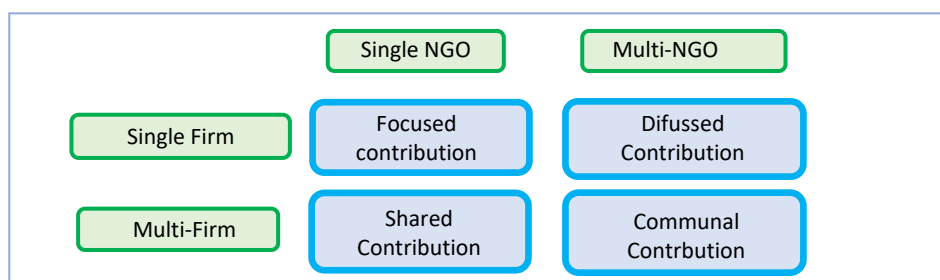
Genom samarbete kan resultat uppnås som en ensam organisation aldrig hade kunnat uppnå på egenhand (Blowfied & Murray, 2008). Det finns flertalet anledningar till att olika former av samarbeten uppstår. Dentoni och Veldhuizen (2012) visade i en studie att samarbeten kan

vara en nödvändig lösning för att säkra tillgången på viktiga resurser, speciellt i utvecklingsländer där stabilitet och välbefinnande kan byggas upp med hjälp av samarbeten.

För att samarbeten ska fungera och fylla en funktion behöver deltagande företag befästa engagemanget för samarbete i hela företaget, genomsyra företagskulturen som kännetecknas av öppenhet för nytänkande och innovationer (Dentoni & Veldhuizen, 2012). Att endast anlita några experter och en liten grupp på företaget som arbetar med samsarbetsinitiativ är inte tillräckligt för att skapa och bevara ett långsiktigt samarbete (*ibid.*).

Nidumolu *et al.* (2015) beskriver två typer av samarbeten corporate collaborations och extended collaborations. I Corporate collaborations ingår tillverkning, leverantörer, distributörer, detaljister samt andra parter i leverantörskedjan, Noncorporate är inte integrerade i samarbetet, däremot kan de finnas tillgängliga med nödvändiga resurser och kunskaper. I "extended" collaborations ingår förutom deltagarna från corporate collaboration även noncorporate, det vill säga NGOs, universitet, regering. Nidumolu *et al.* (2015) uppmärksammar i sin modell att effektiva och lyckade samarbeten fokuserar på att förbättra och förändra processen (business process) eller resultatet (mätbara) på miljöpåverkan, fungerande samarbeten löper under längre tid och på sikt kan de ta in flera olika aspekter.

Selsky och Parker (2005) delar in samarbeten i fyra olika arenor beroende på vilka aktörer som ingår i samarbetet, företag och intresseorganisationer, företag och government, government och intresseorganisationer samt *trisektor*. I den senare ingår alla tre intressentgrupperna för samarbete. De beskriver sedan tre olika platformar eller utgångspunkter för samarbete resource dependence (resursberoende), Social issues (sociala frågor) och societal sector. I den resursberoende aspekten kommer företagets egenintressen oftast i första hand, där CSR är en bonus. I den sociala aspekten är problemet i fokus, det är här som metaproblem, eller wicked problems ringas in. Pelozo och Falkenberg (2009) beskriver fyra olika cross-sector partnerships, *focused contribution*, där samarbetar ett företag med en NGO, *shared contribution*, flera företag samarbetar med en NGO, *diffused contribution*, ett företag samarbetar med flertalet NGOs samt *Communal contribution*, flertalet företag samarbetar med flertalet NGOs (Figur 5)



Figur 5. Fyra arenor för att beskriva olika samarbeten (Pelozo och Falkenberg, 2009, 98.).

Focused contribution/fokuserat deltagande, ett samarbete kring en frågeställning som engagerar företaget, oftast sker det på lokal nivå i samhällen med fungerande grundläggande funktioner (Pelozo & Falkenberg, 2009). Företaget arbetar med en frågeställning som engagerar och samarbetet kan trots sin enkelhet utvecklas och leda till förbättringar i samhället, exempelvis rainforest alliance (www.aliance.se). Fungerande samarbeten visar att företaget tar ansvar för sociala och miljömässiga aspekter och kan leda till att förbättra företagets image (*ibid.*). Att tänka på i samarbeten med NGO är trovärdigheten i samarbetet. Det är negativt för ett företag att verksamheten förknippas med greenwash (Ottman, 2011).

Ett lyckat samarbete som får positiv uppmärksamhet kan ge möjlighet för företaget att urskilja sig från konkurrenterna i branschen, vilket kan ge konkurrensfördelar (Peloza & Falkenberg, 2009).

Shared Contribution, ett samarbete som oftast bedrivs med företag inom samma branch/industri eller i samma geografiska område. En gemensam aktion från ett flertal aktörer ger möjligheten att lösa mer komplexa problem kring sociala och miljömässiga aspekter. Förslag till lösningar på problemen kan ge fördelar till samtliga deltagare i samarbetet (Peloza och Falkenberg, 2009). Att samtliga deltagare har identifierat ett problem och har ett gemensamt mål underlättar samarbetet. Det kan till exempel handla om att en lösning på ett komplext problem kan vara en förutsättning för att en hel industri ska kunna fortsätta agera inom ett specifikt område. (*ibid*). Det är en fördel att engagera en stabil NGO i samarbetet eftersom övriga deltagare kan komma att variera under tiden. Möjligheten att differentiera företaget och uppnå konkurrensfördelar i branschen minskar när flera företag tar del av fördelarna av samarbetet. Däremot kan hela branschen få fördelar mot en annan bransch tex genom att attrahera kompetent arbetskraft. För att samarbetet ska fungera måste det finnas förtroende mellan deltagarna, förmågan att samarbeta stärks av deltagarna uppfattar samma problem, samt att man kommer från samma bransch och har likande kultur kring arbete med CSR.

Difussed contribution ett samarbete med flera NGOs vilket ger ett bredare nätverk och större utbyte av specialistkunskap eftersom varje NGO har sitt expertområde. Företag som deltar i samarbetet bör beställa kunskap att koordinera informationsflödet, då är en fördel att agera internationellt, vara dominant på den lokala marknaden samt att inneha en betydande marknadsandel i branschen (Peloza & Falkenberg, 2009).

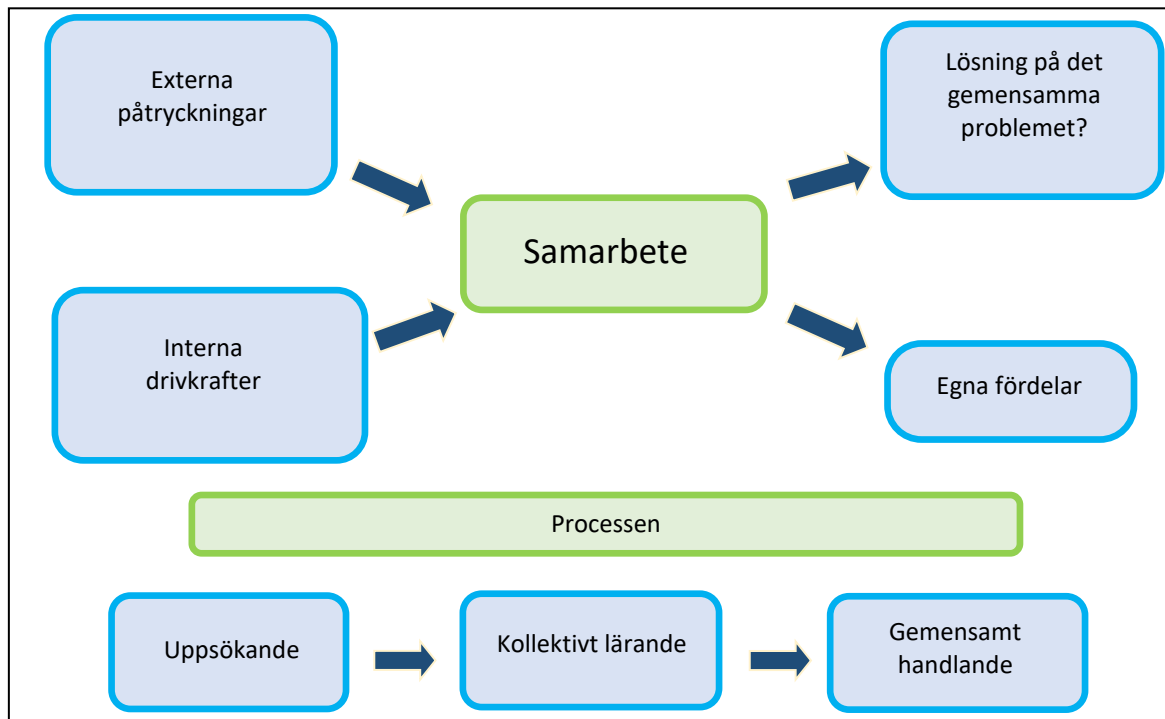
Communal contribution, dessa samarbeten mellan flertalet företag och flertalet NGOs tenderar att bli komplexa och kräver långsiktigt fokus hos både företag och NGO. Samarbetet passar större mer komplexa problem som berör utspridda geografiska områden, utvecklingsländer med problematik kring lagar, regler och offentliga resurser. Problematiken kan vara omfattande och nödvändiga att lösa för att berörda företag, eller en hel industri ska kunna fortsätta att bedriva en hållbar verksamhet.

En utmaning och problematik i samarbetet är balansgången i intressekonflikterna mellan att finna lösningar till sociala och miljömässiga problem och intressenternas förväntningar och intressen (Peloza och Falkenberg, 2009). Den andra utmaningen för att fullfölja samarbetet och den strategi som planerats är att tillhandahålla kompetens och övriga resurser som krävs. Peloza och Falkenberg (2009) beskriver även problematiken med "free riders" i samarbeten främst med flera företag inblandade, här är NGO inte lika benägna till detta.

Samarbeten från trisector leder ofta fram till att en standard utformas och leder till industriell certifiering (Selsky & Parker, 2005) Genom att etablera en standard kan hela branschen sätta upp nya mål och riktlinjer för hur företag ska hantera olika sociala och miljömässiga aspekter och frågeställningar. Samarbeten kan även bidra till samhällsutvecklingen som inte den offentliga sektorn har resurser att genomföra (Selsky & Parker, 2005). Samarbetet kan även ge vägledning och nya sätt att se på wicked problems och därmed eventuella lösningar (*ibid*).

3.5 Teoretiskt ramverk

Nedan presenteras uppsatsens teoretiska ramverk (Figur 6) som baseras på den utvalda teorin som presenterats i kapitlet.



Figur 6. Uppsatsens teoretiska ramverk. Egen bearbetning.

Figur (6) illustrerar det teoretiska ramverket för projektet. Branschen har identifierat större mer komplexa problem som berör hela samhället och som går utanför det enskilda företags ramar och gränser, vilka benämns för "wicked problems". Wicked problems karaktäriseras av att de angår och påverkar hela samhället och kan inte lösas av en part utan någon form av samarbete måste etableras för att identifiera och kartlägga problematiken. De första rutorna externa påtryckningar och interna drivkrafter beskriver faktorer till varför ett företag väljer att gå med i ett samarbete. Tillsammans kartlägger och identifieras problem, det finns inga enkla snabba lösningar, utan ett stort antal aspekter måste belysas för att finna fungerande lösningar. Samarbetet förväntas mynna ut i lösningar där medlemmarna tillsammans arbetar för att skapa en hållbar värdekedja som kan ge fördelar både för det egna företaget och för branschen i stort. Skapandet av ett samarbete kan beskrivas som en process indelad i tre olika faser, uppsökande, kollektivt lärande och gemensamt handlande, där olika faktorer som påverkar hur samarbetet fortlöper har identifierats.

4 Empiri

Kapitet inleds med en presentation av bakgrundsempiri om vad tidigare forskning visat inom fenomenet samarbete. Sedan presenteras tre medlemmar i Aluminium initiativet, Norsk Hydro, Nespresso och WWF.

4.1 Bakgrundsempiri – tidigare forskning

Tidigare studier har genomförts rörande pågående samarbeten, där komplexa frågor för en hållbar produktion ur ett miljö, ekonomiskt och socialt perspektiv är centralt. Likartade samarbeten som har studerats är sojodialogen och palmoljeinitiativet (Carlström & Ramvall, 2017; Lindahl & Widén, 2015; Åhlman, 2015).

Tidigare studier som har gjorts på sojodialogen analyserade varför samarbetet växte fram samt undersökte samverkan som en del av företagets CSR strategi (Åhlman, 2015; Carlström & Ramvall, 2017). I studien av Åhlman (2015) ingick flera olika aktörer från värdekedjan av soja, vilka visade drivas av likande faktorer. I studien framkom varför man valde att gå med i samarbetet, vilket främst berodde på att det fanns behov av en kollektiv handling och att det kunde leda till potentiella fördelar av samarbetet. Aktörerna uppfattade inte någon direkt efterfrågan från kunderna utan mer att samarbetet var förebyggande och i linje med företagets värdegrund och strategier. I studien av Carlström & Ramvall (2017) framkom att kunder är en grupp intressenter som påverkat företagen genom att ställa produktkrav och därmed krävs ett ökat ansvar för produktionen. Det var främst kunder från den offentliga sektorn som skapat påtryckningar genom sina upphandlingar. En drivkraft till delaktighet i sojodialogen var att bli en gemensam kraft i frågan, ansvaret för det egna företaget kommer i första hand men även möjligheten att påverka övriga leverantörer att börja ta ansvar i frågan. Att samverka för att lösa frågan om en hållbar sojaproduktion har haft fördelar, bland annat har sojodialogen utformats gemensamt av medlemmarna och har därmed möjliggjort att varje företag kan öka sitt engagemang i den takt de önskar (Carlström & Ramvall, 2017). Företagets delaktighet i samverkan har använts som ett stöd i arbetet med CSR och kan ses som en del av företagets övergripande strategi. Det framkom även att företagets engagemang i samarbetet påverkas av bland annat företagets nyckelpersoner och hur samverkansgruppen är utformad.

Studien av Lindahl & Widén (2015) undersökte ett speciellt wicked problem, palmoljeproduktionen, ett allvarligt problem på grund av regnskogsskövling, olaglig beslagtagning av mark och svåra sociala konflikter. Företag har en stor inverkan på den miljö de verkar i vilket medför en diskussion om vem som bär ansvar för företagets agerande. I lagstiftningen kring miljöpåverkan kan ofta en lucka i regleringen noteras. Studien kommer fram till att samarbete mellan livsmedelsföretag är en lösning för att kunna uppnå en förändring på marknaden. Vidare framkommer att samarbeten där flera parter i branschen, även icke vinstdrivande och NGOs är delaktiga är avgörande för att finna lösningar på komplicerade problem (Lindahl & Widén, 2015). Samarbetena är ofta utformade som en dialog mellan de inblandade parterna (*ibid.*).

4.2 Norsk Hydro

Norsk Hydro är en norsk industrikoncern som arbetar med metallframställning och förnyelsebar energi (www, norskhydro, 2018). Företaget agerar inom hela industrins värdekedja, från brytning av bauxit till aluminium och till sist insamling och återvinning.

Företaget vänder sig till ett flertal olika branscher där de tillverkar aluminiumprodukter för elektronik, fordon och transport, bygg och anläggningar, förpackningar och konsumtionsvaror. Huvudkontoret ligger i Oslo, Norge. I Norge ligger även den största primära aluminiumfabriken i Europa (Norskhydro, 2018). Eftersom aluminiumproduktion är en energikrävande process har god tillgång till vattenkraft blivit en tillgång och avgörande faktor för produktionen i Norge, så pass att de idag är den tredje största producenten av vattenkraft i landet. Norsk Hydro driver en av världens största bauxitgruvor och raffinaderier, båda belägna i Brasilien. De bryter främst bauxit i de nordligaste delarna av Brasilien, där den största andelen som bryts förädlas vidare i egen regi, men en del råmaterial säljs direkt till andra företag. Förädlingen sker i flertalet länder i Europa, USA, Kanada och Australien. (Norskhydro, 2018). Norsk Hydros värdekedja från brytning av bauxit till färdiga produkter och tillslut återvinning

CSR

Norsk Hydro har engagerat sig för frågor som berör CSR och klimat under lång tid (årsrapport, norskhydro, 2017). Förutom att arbeta internt med dessa frågor bedrivs ett stort antal samarbeten. Till exempel har företaget, som en del i arbetet med att ta ansvar och bidra till hållbar utveckling, undertecknat UN Global Compact and the Task force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD), deltar i World Business Council for Sustainable Development and the International Council on Mining and Metals (ICMM), samt att de ingår i the Dow Jones Sustainability Indices, the UN Global Compact 100 and the FTSE4Good list. (Norsk Hydro, 2017, 9) Företaget har fokus på tre övergripande miljömål, att bli koldioxidneutrala ur ett livscykelperspektiv till år 2020, öka återvinningen och klara målet med att återplantera. (*ibid.*).

Samhälle

Som företag verksamt inom gruvindustrin är ansvar i relation till samhället en fråga som måste tas på allvar (Norsk Hydro, 2017). Att se till att verksamhetens aktiviteter från uppstart till avslut tar hänsyn till såväl miljö som människor är oerhört viktigt, arbete mot korruption och brott mot mänskliga rättigheter, både inom den egna organisationen samt den övriga leverantörskedjan. Norsk hydro kräver att lagar och förordningar i aktuellt land följs samt företagets egna uppsatta direktiv. I områden där gruvdrift bedrivs finns oftast lokala utmaningar i form av hög arbetslöshet och fattigdom. Samhällen påverkas av de verksamheter som bedrivs och företaget har en lång tradition av att ständigt föra ett samarbete med berörda parter, så som fack, kunder, leverantörer, affärspartners, lokala myndigheter och NGOs för att tillsammans utveckla långsiktiga lösningar för samtliga parter.

En stor konflikt som uppkom genom det kraftiga regnandet i Barcarena, där Norsk Hydros stora raffinaderi ligger. Översvämningarna som följde p.g.a de kraftiga regnen orsakade stora bekymmer. En oro bestod av att Alunortes deponier kunde ha läckt och orsakat kontaminering och föroreningar av vatten i närliggande byar. Oron efter översvämningarna ledde bland annat till restriktioner med krav på minskad produktion. Förutom att agera med krishjälp i dessa situationer genomfördes samarbeten och investeringar med lokala myndigheter för att skapa en fungerande vattenförsörjning samt kartläggningar för att identifiera källor till vattenföroreningar (årsrapport, norskhydro, 2017). Ett annat exempel på samarbeten är ett projekt som har till syfte att utveckla en bättre hantering av kommunalt avfall samt förbättra arbetsvillkoren för de som arbetar inom insamling och återvinning i Barcarena, Brasilien (Norsk Hydro, 2017).

Klimat och miljö

De största effekterna som verksamheten har på miljön är påverkan på klimatet, biologisk mångfald, återvinning och avfallshantering. De mest betydande resurserna som verksamheterna utnyttjar är bauxit, energi och land. Norsk Hydro har formulerat en klimatstrategi som genomsyrar hela verksamheten och har som mål att de 2020 ska bli koldioxidneutrala i ett lifecycle perspektiv. För att kunna uppnå detta mål är det främst tre huvudpunkter som behöver genomföras, ökad produktion av aluminium i Norge där energin hämtas från vattenkraft, ökad återvinning och ökad leverans till bilindustrin (Norskhydro, 2017).

Aluminium är en attraktiv metall att återvinna. Kvalitén och egenskaperna hos återvunnen aluminium är oförändrade och det går åt 95 procent mindre energi att återvinna aluminium mot att bryta och tillverka ny. Därför är det extra intressant att fokusera på ökad återvinning i en strategi för att minska klimatpåverkan. Flertalet projekt bedrivs inom detta för att öka andelen återvunnen aluminium i produktionen (Norsk Hydro, 2017).

Norsk Hydro har lång erfarenhet att bedriva miljöarbete både på egen hand och i samarbete med andra. Företaget har varit delaktiga i alla steg i utvecklingen av ASI och deltar aktivt i utvecklingen av ett certifieringssystem för ansvarstagande produktion hela produktionskedjan för aluminium.

4.2.1 Intervju med Norsk Hydro

Intervjun har gjorts via telefon med Kirsten Margrete Hovi, Vice President och Head of Extra Financial reporting på Norsk Hydro.

CSR

Norsk Hydro har arbetat med miljöfrågor under en lång tid berättar Hovi, företaget har alltid varit engagerade i dessa frågor. Hon rekommenderar att läsa vår årsredovisning och miljörapport. Samarbetet med hållbar aluminiumproduktion, Asi har de intresserat sig för och varit delaktiga i sedan starten.

Interna drivkrafter

Enligt Hovi har Norsk Hydro engagerat sig i ASI eftersom hela branschen måste bli bättre. Företaget anser att det är viktigt att vara flera parter (pers. med., Hovi, 2018). Hovi menar att hela industrin måste arbeta för att bli hållbar annars kommer branschen på sikt att bli svartlistade. Det hjälper inte bara att vi är bra och bedriver ett miljöarbete och förändringar. Det var ingen speciell fråga som väckte intresset för ASI utan helheten, att branschen måste bli hållbar (*ibid.*).

Externa påtryckningar

Påtryckningar från intressenter sker främst från våra kunder som efterfrågar och ställer krav. Det är främst klimatfrågan vilken innefattar hela produktionskedjan, samt de sociala frågorna som påverkar. Detta gäller till exempel inte bara barnarbete, tvångsarbete, att människor inte blir utnyttjade i vår verksamhet. Ingen vill handla med ett företag som inte tar miljö och sociala frågor på allvar.

Förväntningar

Förväntningarna på Asi samarbetet var att arbetet skulle leda mot en hållbar branch och företagen har varit delaktiga sedan starten. Hovi nämner att företaget har varit delaktigt i olika

samarbeten tidigare. Kommunikation och utbyte av kunskap inom samarbetet sker bland annat genom arbetsgrupper där aktuella frågor och händelser diskuteras.

Samarbete

Hovi nämner att det förkommer flera utmaningar med ett stakeholderinitiativ där man samarbetar med andra aktörer och konkurrenter inom samma bransch. En utmaning var att ett flertal diskussioner sker kring vilka krav som ska ställas. De tenderade att bli spretiga med alla viljor och höga ambitioner.

Industrin vill förhålla sig till vad som är realistiskt och genomförbart. Till exempel har diskussionerna handlat om gränser för utsläpp och vilka insatsvaror som ska räknas som certifierade. Samarbete med andra företag är en utmaning, men det är i allas intresse att hitta lösningar och komma överens, det gäller att ge och ta påpekar Hovi.

”Att samarbeta med andra är en utmaning, men det är i allas intresse att hitta lösningar och komma överens, det gäller att ge och ta” (pers. med., Hovi, 2018).

Samarbete har varit ett bra sätt att angripa problematiken kring hållbar aluminium. Det kan enligt Hovi på sikt bli en nödvändighet, eftersom det inte räcker med att vi på Hydro arbetar med miljö och sociala frågor om inte hela branschen är med. Det faktum att det är ett stakeholder initiativ innebär att inte endast industrideltagare deltar utan även andra intressenter till exempel NGO. I samarbetet ingår WWF, vilket är en styrka och ger stabilitet kring samtidigt som det ger trovärdighet.

Resultat och framtid

De fördelar som samarbetet har gett nätverket och samhället är svårt att svara på i nuläget. Samarbetet är i startgroparna men ett arbete för att få en hållbar värdekedja för aluminium, kommer att gynna både industri och samhälle (Pers med., Hovi, 2018).

De faktorer som har bidragit till att samarbetet har fungerat anser Hovi har varit att alla måste ta ett ansvar för att skapa en hållbar industri. Alla i samarbetet har haft en gemensam förståelse och drivkraft till att finna lösningar.

Framtiden ser ljus ut och lösningen för en hållbar aluminiumkedja är att samarbeta och finna lösningar tillsammans, men det är många utmaningar. Jag är imponerad av att det fungerar så pass bra som det gör. Dock får man tänka på att det är ett samarbete som är i startgroparna och ting tar tid, det måste det få göra för att bli bra på lång sikt säger Hovi.

”ting tar tid och det måste det få göra för att bli bra på lång sikt.” (per. med., Hovi, 2018).

Utmaningar i samarbetet finns såklart och ett problem är att medlemmar från primärproduktionen, några mindre och några större, har hoppat av eftersom de anser att kriterierna rörande till exempel utsläpp blir för stränga samt att certifieringen tenderar att bli för komplicerad, till exempel reglerna för särskållning.

4.3 Nespresso

Nespresso som är en del av Nestékoncernen producerar och säljer kaffe, portionsförpackade i aluminiumkapslar.

Miljö

En stor del, hela 97 procent av koldioxidpåverkan från en kopp nespresso uppkommer utanför företagets kärnverksamhet. Därför har företaget förutom att arbeta med sin egen miljöpåverkan, sett ett stort behov av att beakta hela produktionskedjan, från odling till färdig kaffekopp (Nespresso, 2017, 11). Miljöarbetet innebär att säkerställa en hållbar produktion av kaffe, aluminium samt engagera konsumenterna att agera och se värdet av en hållbar konsumtion. För att få information om vilka faktorer företagets intressenter ser som viktiga att ta hänsyn till har undersökningar genomförts. I undersökningarna framkom bl.a. mänskliga rättigheter, klimatförändring, vattenfrågor, resurseffektivitet och avfall fram som de viktigaste faktorerna (Nespresso, 2017).

Samarbeten

Företaget integrerar både hållbar produktion och konsumtion genom flertalet insatser. Bland annat deltar företaget i ett antal samarbeten och ser dessa som ett sätt att säkra resurser och bygga möjligheter och gemenskap (miljörapport, nespresso, 2017). Ett exempel på ett långsiktigt samarbete är Rainforest alliance. Ett samarbete som har till syfte att skapa en hållbar kaffeodling där mer än 70 000 kaffeodlare och 30 samarbetspartners idag är delaktiga (Nespresso, 2017, 42-43).

AAA programmet är ett kvalitetssystem skapat och implementerat av Nesspresso i samarbete med Rainforest Alliance, lanserades 2003. Samarbetet innefattar lantbrukare, kaffeleverantörer, kooperativ och NGOs. NGO har haft en stödjande roll i samarbetet. På gårdsnivå hjälper programmet till att genomföra investeringar för en bättre och mer hållbar produktion. För de produkter som produceras med högre kvalitets- och hållbarhetskrav erhåller lantbrukaren en extra betalning för sin premiumprodukt. Med åren har samarbetet utvecklats från att endast fokusera på hållbar jordbruksproduktion på gårdsnivå till att arbeta med komplexa utmaningar inom branschen, så som social välfärd och klimatförändring.

För att ta itu med mer komplicerade utmaningar, har Nespresso ingått i flera multi-stakeholder samarbeten. De olika samarbetena är länkade till olika delar av värdekedjan. Ett av dessa multistakeholder samarbeten är ASI, Aluminium stewardship initiative. Nespresso ser att de olika samarbetena ger möjlighet till expertkunskap och erfarenheter. Samarbetet bygger på ett starkt engagemang att vilja hitta lösningar och bryta traditionella synsätt och på så sätt skapa nya lösningar för en mer hållbar framtid (Nespresso, 2017).

Samarbeten med universitet menar Nespresso är en viktig del i kunskapsutbytet. Det ger även en möjlighet till att sprida intresse för företagets verksamhet och visa på företagets vilja att utveckla sitt CSR arbete. Nespresso har en stor andel anställda som är i 30års åldern och företaget ser att den yngre generationen värderar och värdesätter företagets insatser och arbete för en mer hållbar produktion och samhällsutveckling.

Produktionen av kaffeböner sker i tolv länder, främst i Sydamerika, Östra Afrika, Indien och Indonesien (Nespresso, 2017, 42-43). Nespresso har höga krav på sina råvaror, genom långsiktiga samarbeten med lantbrukare och övriga intressenter inom branschen stödjer och arbetar de gemensamt för hållbara jordbrukssamhällen samt att skydda viktiga ekosystem och bibehålla landskapet. Hållbar kaffeproduktion hjälper till säkra tillgången på kaffe i framtiden.

Aluminiumkapslar

Nespresso förpackar sitt kaffe i aluminiumkapslar. Aluminium anses vara det bästa materialet att förpacka känsliga livsmedel, det förhindrar exponering av syre, fukt och ljus, vilket

försämrar kvalitén. Aluminiumkapslar gör att kaffet bibehåller sin goda smak och fräschhet. Att förpacka livsmedel på ett optimalt sätt gör att hållbarheten förlängs och minskar den mängd som måste kasseras i förtid. Fördelen med aluminium är förutom förmågan att bibehålla en god kvalitet att det är både robust och framförallt återvinningsbart, 75 procent av tidigare producerad aluminium används fortfarande (Nespresso, 2017). Återvunnen aluminium har lika goda egenskaper som nyproducerad, vilket gör återvinning mycket intressant.

Valet att använda aluminium till kapslar ifrågasätts ibland och därför är arbetet med att investera i och främja hållbar användning av aluminium en viktig del i företagets miljöarbete. Genom aluminiuminitiativet öppnas möjlighet att påverka och uppströms i produktionskedjan och på det viset möta utmaningar och problem som behöver lösas för att skapa en mer hållbar aluminiumproduktion (Nespresso, 2017). Nespresso arbetar samtidigt med att utveckla återvinning av kapslarna och därmed öka andelen sekundär aluminium i produktionen.

Nespresso var en av initiativtagarna till ASI samarbetet och sitter i ASIs styrelse och standardkommitté.

Några av Nespressos mål för aluminium fram till 2020 (miljörapport, nespresso, 2017, 46-47)

- Erbjuder ett fungerande återvinningssystem för alla konsumenter
- Fortsätta att öka andelen återvunna kapslar
- Lösa det cirkulära flödet av aluminium.
- Inhandla och använda ASI certifierad aluminium till 100 procent

Återvinning

Nespresso började sin första insats för återvinning av kapslar i Schweiz 1991. Sedan dess har utvecklingen med olika lösningar fortsatt. För att få ett fungerande insamlingssystem krävs samarbete och olika platser kräver olika lösningar. I länder som Tyskland, Sverige och Finland med en kollektiv fungerande återvinning kan konsumenterna slänga sina kapslar i det allmänna återvinningssystemet (Nespresso, 2017). I länder där återvinning inte är lika utvecklad har företaget hittat egna lösningar genom samarbeten med olika partners, tex posttjänster och budfirmor som kan hämta kapslar direkt hemma hos konsumenterna. Det är även möjligt att lämna in använda kapslar i butiker syftet att öka återvinningen och det cirkulära flödet av aluminium. Gemensam kapselinsamling är mer effektivt både ur ett miljö- och ekonomiskt perspektiv, därav att det är viktigt att arbeta tillsammans.

"Recykling is a collective responsibility to unlock the value in aluminium"

(Nespresso, 2017, 52)

Kloka ord som innebär att för att få återvinning att fungera behövs ett kollektivt samarbete för att skapa kostnadseffektiva lösningar för insamling och återvinning.

4.4 WWF

WWF (The World wide Fund for Nature) är en internationell oberoende och partipolitiskt obunden ideell miljö- och naturvårds organisation som grundades 1961 (www, WWF, 1) Organisationen arbetar för att bekämpa miljöproblem genom att bevara världens biologiska mångfald, verka för att naturresurser används på ett hållbart sätt samt minska föroreningar och ohållbar konsumtion (*ibid.*). WWF har en lång tradition av företagssamarbeten, både med enskilda företag och mer omfattande samarbeten där flera olika parter i hela kedjan från producent till konsument är representerade (www, WWF, 2). WWF har varit delaktiga och

drivande i att utveckla standarder för en mer ansvarsfull produktion som tar hänsyn till både natur och människor (*ibid.*). Viktigt är att dessa standarder är tydliga och tillgängliga för alla producenter och att kraven med tiden höjs.

4.4.1 Intervju WWF

Intervju med Justus KammueLLer, WWF i Tyskland.

I Aluminiuminitiativet är WWF med i olika kommittéer inom samarbetet, the Standards committee och de sitter med i styrelsen samt olika arbetsgrupper. Det börjar bli tid för omval i styrelsen och WWF har tyvärr tagit beslutet att de inte kommer att ställa upp för omval berättar Justus (Pers. med., KammueLLer, 2019)

WWF har varit delaktiga i flertalet likande samarbeten och certifieringssystem tidigare, till exempel för palmolja (RSPO), soja (RTRS), skogsbruk (FSC), fiske (MSC) och odlad fisk (ASC). Justus själv berättar att det är en ny uppgift för honom (Pers. med., KammueLLer, 2019).

WWF är en del av samarbetet men den är inte från samma industri, utan deltar som en ideell organisation och ser därför inte några problem med att samarbeta med konkurrenter som kanske övriga upplever. Den största utmaningen med att arbeta tillsammans inom samma industri är enligt Justus inte något större problem eftersom WWF inte tillhör industrin utan är en neutral part i samarbetet (Pers. med., KammueLLer, 2019). Den största utmaningen, som WWF delar med övriga NGOs är bristen på tid och finansiering, för att få kapacitet att arbeta med certifieringssystem finns (*ibid.*).

Aluminiumproduktion innebär en förstörelse av ekosystemet och en hög användning av energi. Om samarbete är en lösning för att hantera problemen med aluminiumproduktion och ett sätt att skapa en hållbar aluminiumproduktion är svårt att säga eftersom ASI bara har varit aktivt i ett år nu. Samarbetet är fortfarande i en uppbyggnadsfas (Pers. med., KammueLLer, 2019).

Lösningar och fördelar som samarbetet har givit till nätverket och samhället är än så länge en tydlig rekommendation och vägledning kring hur ansvarstagande aluminiumproduktion kan utveckla genom the Performance Standard och Guidance. Vi använder inte ordet "sustainable" när vi talar om den primära resursanvändningen eftersom den per definition inte är sustainable utan vi föredrar "responsible" förklarar Justus (Pers. med., KammueLLer, 2019). Men än så länge kan vi inte säga vilka resultat och förändringar som samarbetet har mynnat ut i. Det är för tidigt att säga (*ibid.*).

Framtid

Det är alltid en stor tillgång att vara tillsammans i ett rum. Man kan lyssna och ta del av varandras åsikter och att lära känna personerna bakom de olika positionerna ger ökad insikt. Processen engagerar människor och väcker tankar och ideer kring ämnet, förslag kommer fram och forskning för att söka ny kunskap initieras. (Pers. med., KammueLLer, 2019).

"If people demand something better, they will get it, if they are willing to pay for it"
(Pers. med., KammueLLer, 2019)

För framtiden får vi vara optimistiska. Vi kommer att finna lösningar för miljön och människor om det finns efterfrågan från kunder och konsumenter.

5 Analys

I detta kapitel kopplas empirin ihop med presenterad teori inom ämnet. Analys sker av Industriellt samarbete för hållbar utveckling. Analysenheten i studien är Aluminium Initiativet (Aluminium Stewardship Initiative). I analysen kopplas det teoretiska fundamentet inom CSR, intressenter, multi-stakeholder initiative och samarbete samman med det empiriska materialet.

5.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility handlar om företagets ansvarstagande i hållbarhetsfrågor där ekonomiska, sociala och miljömässiga dimensioner interagerar med varandra (Elinkton, 1994; Mark-Herbert *et al.* 2010). Arbetet med CSR bygger på frivillighet och genom egna initiativ bidrar företagen till samhällsutvecklingen samtidigt som det egna företaget kan nå fördelar (Roberts, 2003; McWilliams & Siegels, 2001) Arbete med CSR har blivit en nödvändighet som alla företag mer eller måste arbeta med. Frågor kring etik och miljö har blivit centrala frågor och innebär att företag behöver arbeta strukturerat för att på sikt bli hållbart (Airike *et al.*, 2016; Ottman, 2011). Hovi instämmer i att miljöarbetet är en viktig del i företaget och något som de har bedrivit under många år.

McElhaney (2008) beskriver olika arenor som företag kan utöva CSR, företagsnivå, samhällsnivå, industriell nivå eller global nivå. De båda företagen som ingår i studien arbetar både internt och externt genom flertalet samarbeten och agerar på samtliga arenor. Deras miljöarbete är en viktig del i företaget som de har bedrivit under många år (Pers. med., Hovi, 2018; Nespresso, 2017) På företagsnivå arbetar företaget med att förbättra och ta ansvar för problem direkt relaterade till sin egen produktion. Ett exempel för Norsk Hydro är utvecklingen av vattenkraft som energikälla för produktionen. Ett medvetet val som företaget har gjort för att främja miljön och en förutsättning för att kunna nå målet att bli koldioxidneutrala.

På samhällsnivå ligger fokus på att ge någonting tillbaka till samhället och på lokal nivå, handlar de ofta om olika lokala samarbeten. I Barcarena, Brasilien bedriver Norsk Hydro ett projekt för att förbättra återvinningen av kommunalt avfall (Norsk Hydro, 2017). På industrinivå arbetar företaget bredare och försöker skapa förändring i branschen, Nespressos AAA program är ett exempel på samarbete som fokuserar på att skapa bättre villkor för kaffeodlarna genom att främja en hållbar jordbruksproduktion. På den globala arenan finner vi problem som är svåra att skapa full insikt om och finna fungerande lösningar på, de så kallade ”wicked problem” (Dentonio *et al.* 2012; Waddock, 2012) För att lösa dessa komplexa problem krävs någon form av samarbete till för att tillsammans kunna lyfta komplexa problem och skapa lösningar. Här har i enlighet med Scherer & Palazzo (2011) företagen, framförallt de multinationella, fått ett ökat ansvar i frågor som tidigare ansetts vara avsedda för myndigheter att handha. Hovi på Norsk Hydro menar att de har arbetat med miljöfrågor själva under lång tid, men att det inte räcker med att ”vi är duktiga”. Alla måste hjälpa till för att det ska bli någon verklig effekt på de större problemen (Pers. med., Hovi, 2018). Det vill säga vi måste samarbeta för att komma vidare.

5.2 Intressenter

Ett företag har flertalet intressenter i sin omgivning som påverkar och påverkas av företagets handlingar (Freeman, 1984). Företagen har ett flertal olika intressenter att ta hänsyn till vad gäller förväntningar och krav. Dowling (2001) delar upp företagets intressenter i fyra olika grupper, myndigheter, intressenter som medverkar i värdekedjeproduktionen, påverkande grupper och kundgrupper. Utifrån ett företagsperspektiv har inte alla intressenter samma grad av betydelse, men är viktiga att kategorisera och analysera (Roberts, 2003).

Både Norsk Hydro och Nespresso har kartlagt och uppmärksammat företagets olika intressenter. I samtliga kategorier finner båda företagen intressenter som har ett intresse och förväntningar på företagets CSR arbete. Nespresso undersökte vilka faktorer som deras intressenter värderar som viktiga att arbeta med. I studier visar sig mänskliga rättigheter, klimatförändringar, vattenfrågor, resurseffektivitet och avfall vara väsentliga frågor (Nespresso, 2017). Myndigheter är en viktig intressent eftersom de bevakar och upprättar lagar och regler. Som aktör inom gruvindustrin har företaget krav på sig att ta ett stort ansvar för samhället. De anställdas arbetsförhållanden ska vara tillgodosedda och mänskliga rättigheter ska uppmärksammas i hela leverantörskedjan. Både Nespresso och Norsk Hydro uppmärksammar kunder som en viktig intressent. Norsk Hydro påpekar att ingen vill handla med ett företag som inte tar miljön och sociala frågor på allvar (Pers. med., Hovi, 2018). Nespressos val att använda aluminium ifrågasätts ibland och därför är det viktigt att kommunicera till kunder att de arbetar med att främja en hållbar användning av aluminium.

5.3 Multi Stakeholder network

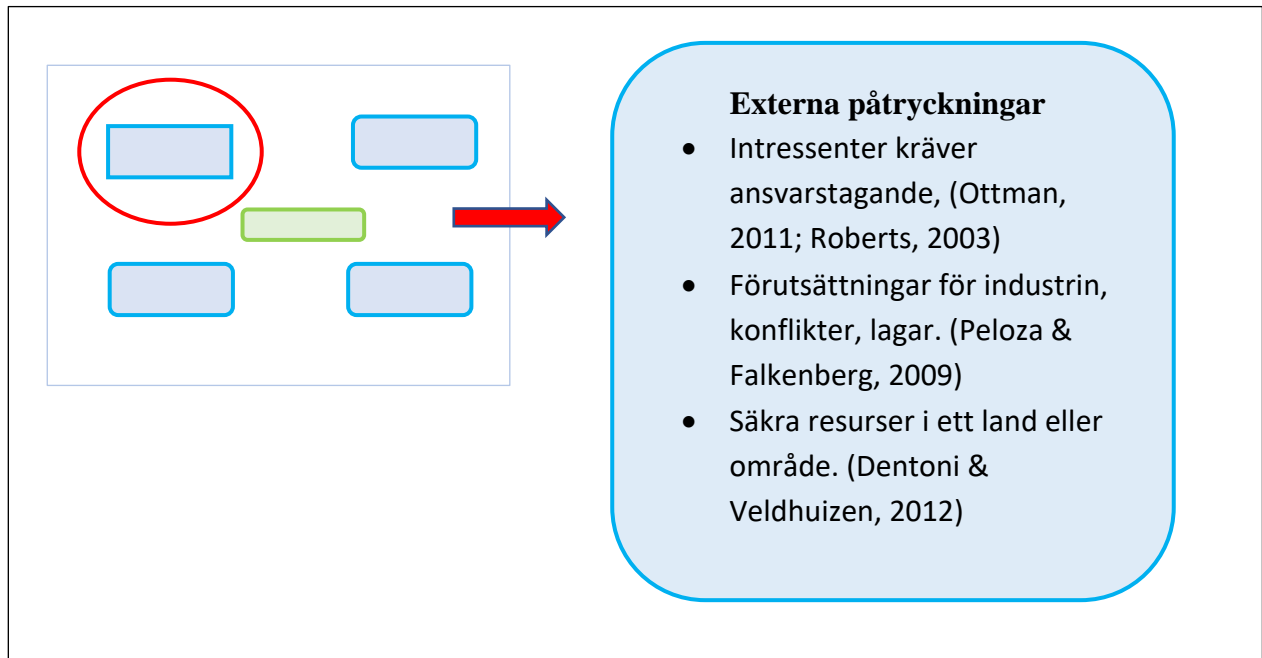
Traditionellt sett har förhållandet mellan företag och intressenter utgått från företaget i centrum. En förändring har skett över tiden, från ett organisationsfokus till ett kontextfokus som sätter fenomenet centralt (Svedsen & Laberge, 2005). Komplexa problem är problematiska och samarbete ses som ett sätt att kartlägga och tillsammans utveckla lösningar.

ASI är ett multistakeholder initiativ där det precis som Svedsen & Laberge (2005) beskriver innebär att intressenter skapar ett nätverk som utifrån problemet integrerar och samverkar för att tillsammans utveckla en lösning på det gemensamma problemet. I ett multi stakeholder initiativ har fokus flyttats från det enskilda företaget till det gemensamma problemet (Svedsen & Laberge, 2005). ASI har som genomgått de olika processer som beskrivs, uppsökande, kollektivt lärande samt ett gemensamt handlande (*ibid.*)

Samarbetet gick igenom första fasen där Norsk Hydro, Nespresso och WWF har varit delaktiga och drivande i samarbetet sedan starten. Tillsammans definierade nätverket en gemensam målbild, att tillsammans skapa en hållbar värdekedja för aluminium (pers. med., Hovi, 2018). Information och kunskap delgavs varandra bland annat genom arbetsgrupper. Det är en stor tillgång att vara tillsammans i ett rum, att lyssna och ta del av varandras åsikter och lära känna personerna bakom de olika positionerna ger ökad insikt (Pers. med., Kammüller, 2019) Processen engagerar människor och väcka tankar och ideer kring ämnet, förslag kommer fram och forskning för att söka ny kunskap initiera (*ibid.*). Utformningen av mål och riktlinjer var en utmaning. Flertalet av diskussionerna kring vilka krav och som ska ställas, tenderade att bli spretiga med en mängd viljor och höga ambitioner (Pers. med., Hovi, 2018). Men eftersom det låg i allas intresse att hitta lösningar och komma överens fick alla deltagare ge och ta till en gemensam plan utformats (*ibid.*).

5.4 Externa påtryckningar

Ett företag kan påverkas av olika faktorer i valet att gå med i ett gemensamt samarbete för att tillsammans lösa komplexa problem. Nedan (figur 8) presenteras en sammanfattning av de externa påtryckningar som framkommit i tidigare presenterad litteratur.



Figur 7. En sammanfattande figur över vilka externa faktorer som kan påverka ett företag att gå med i ett gemensamt samarbete, egen bearbetning.

Företagets intressenter har som tidigare beskrivits, ett intresse och förväntningar på företagets CSR arbete (Andriof & Waddock, 2002). Generellt har aktieägarnas fokus främst legat på de finansiella förväntningarna, men idag ses ett ökat engagemang för hållbarhetsfrågor (Roberts, 2003). Dessa frågor har en stark koppling till företagets image och varumärke som påverkas av företagets CSR engagemang (*ibid.*).

Intressenter kan ses som en påtryckande faktor i flertalet hänseenden. Ett välutvecklat CSR arbete kan vara en förutsättning för att upprätthålla goda leverantörskontakter (Roberts, 2003). Norsk Hydro uppgav att deras kunder inte vill köpa produkter som inte är tillverkade med beaktande av mänskliga rättigheter och hänsyn till miljö, speciellt klimatfrågan (Pers. med., Hovi, 2018). Nespressos val att använda aluminium i sina kapslar blir ibland ifrågasatt ur ett miljöperspektiv. Konsumenter kräver ansvarstagande (Ottman, 2011). De vill känna sig säkra på att produkter de köper har begränsad påverkan på miljön samt produceras under rättvisa arbetsförhållanden (Roberts, 2003). Därför är arbetet med att främja hållbar användning av aluminium en viktig del för både Nespresso och Norsk Hydro. Både Nespresso och Norsk Hydro märker tydligt att deras intressenter ställer krav på miljö och samhällsansvar, vilket leder till att hela värdekedjan för aluminium granskas. Som svar på intressenternas krav behöver branschen ta ett gemensamt ansvar.

Peloza & Falkenberg (2012) belyser förutsättningarna för en industri där konflikter och nya lagar kan förändra förutsättningarna. I verksamheter som har en betydande påverkan på miljö och samhälle såsom gruvdrift har, är det viktigt att samtliga aktörer i branschen tar ansvar. Hovi (2018) påpekade att det inte är tillräckligt med att några enskilda företag arbetar med

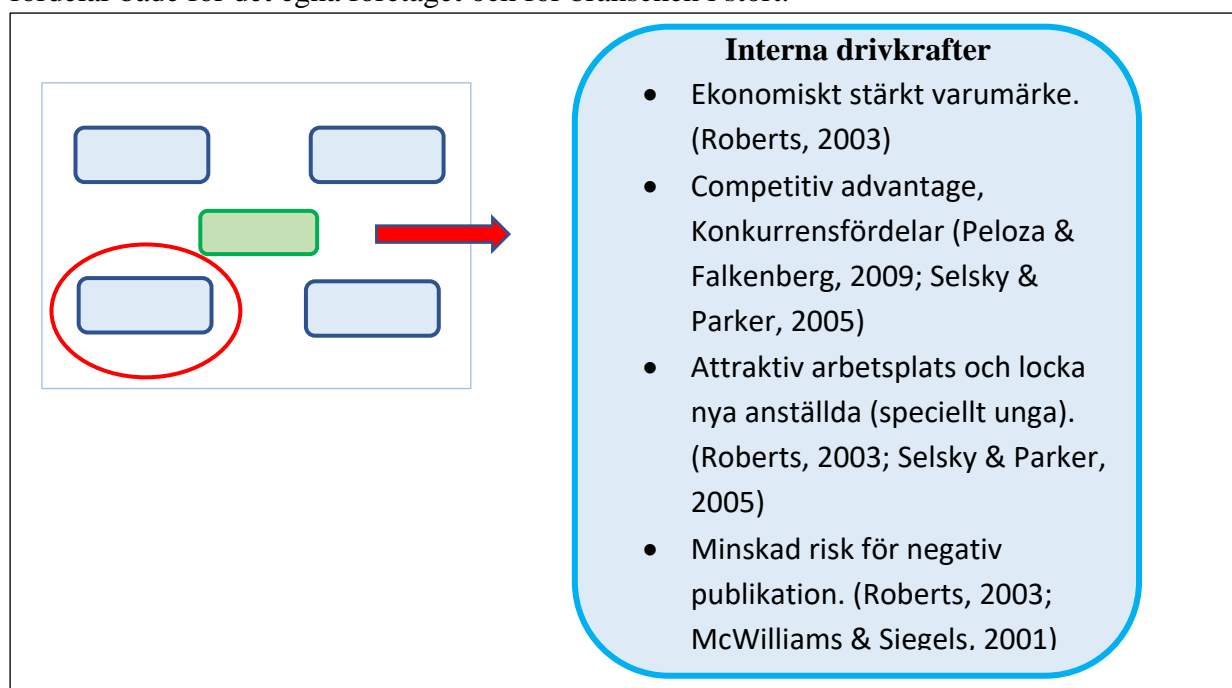
miljö och sociala frågor. Hela industrin måste arbeta för att bli hållbar, annars blir branschen svartlistad.

CSR bygger på frivillighet. Genom egna initiativ bidrar företaget med positiva effekter för samhällsutvecklingen (Dahlsrud, 2008). ASI samarbetet är helt frivilligt och kan ha fördelar med att industrin tar ett gemensamt ansvar och arbetar aktivt med problem, samarbetar och förebygger, både lokalt och övergripande. Vid översvämningarna i Alunorte fick Norsk Hydro restriktioner kring fortsatt produktion då myndigheterna såg risker med att vattnet i närområdena kunde kontamineras av vatten från deponidammarna. En försiktighetsåtgärd från myndighetens sida, som säkert hade kunnat innebära kraftigare åtgärder om företaget inte tagit ansvar i katastrofen.

Missköter sig branschen leder det till att myndigheter måste agera, vilket kan innebära hårdare regler och krav eller i värsta fall, förbud att utöva verksamheten. Samarbeten som innebär att ta ett gemensamt ansvar och arbetar förebyggande kan därmed som Dentoni & Veldhuizen (2012) beskriver vara ett sätt att säkra sina resurser, framförallt naturresurser. Norsk Hydros verksamhet bygger på tillgången till gruvorna där bauxiten som bryts, vilket torde vara en drivkraft för Norsk Hydro att arbeta förebyggande och värna om ett arbete för en hållbar värdekedja.

5.5 Interna drivkrafter

Att bedriva miljöarbete, ta ansvar och tillsammans skapa en hållbar värdekedja kan ge fördelar både för det egna företaget och för branschen i stort.



Figur 8. En sammanfattande figur över vilka externa faktorer som kan påverka ett företag att gå med i ett gemensamt samarbete, egen bearbetning.

Ett samarbete kan driva fram konkurrensfördelar (Peloza & Falkenberg, 2009; Selsky & Parker, 2005) För branschen i stort kan ett gediget arbete för en ansvarsfull värdekedja leda till att aluminium blir ett mer attraktivt material att använda i förhållande till likvärdiga material. Samarbeten likt aluminiuminitiativet, mynnar ofta ut i att en certifiering utformas

och utvecklas till en industriell standard (Selsky & Parker, 2005). Inom branschen kan därmed medlemmarna ges fördelar eftersom en branschcertifiering i realiteten blir lika nödvändiga att följa som lagkrav (Roberts, 2003) De som inte är certifierade kan på sikt uteslutas som leverantörer. Ett exempel är Nespresso som har målsättningen att 2020 endast använda sig av ASI certifierad aluminium i sin produktion (Nespresso, miljörapport, 2017).

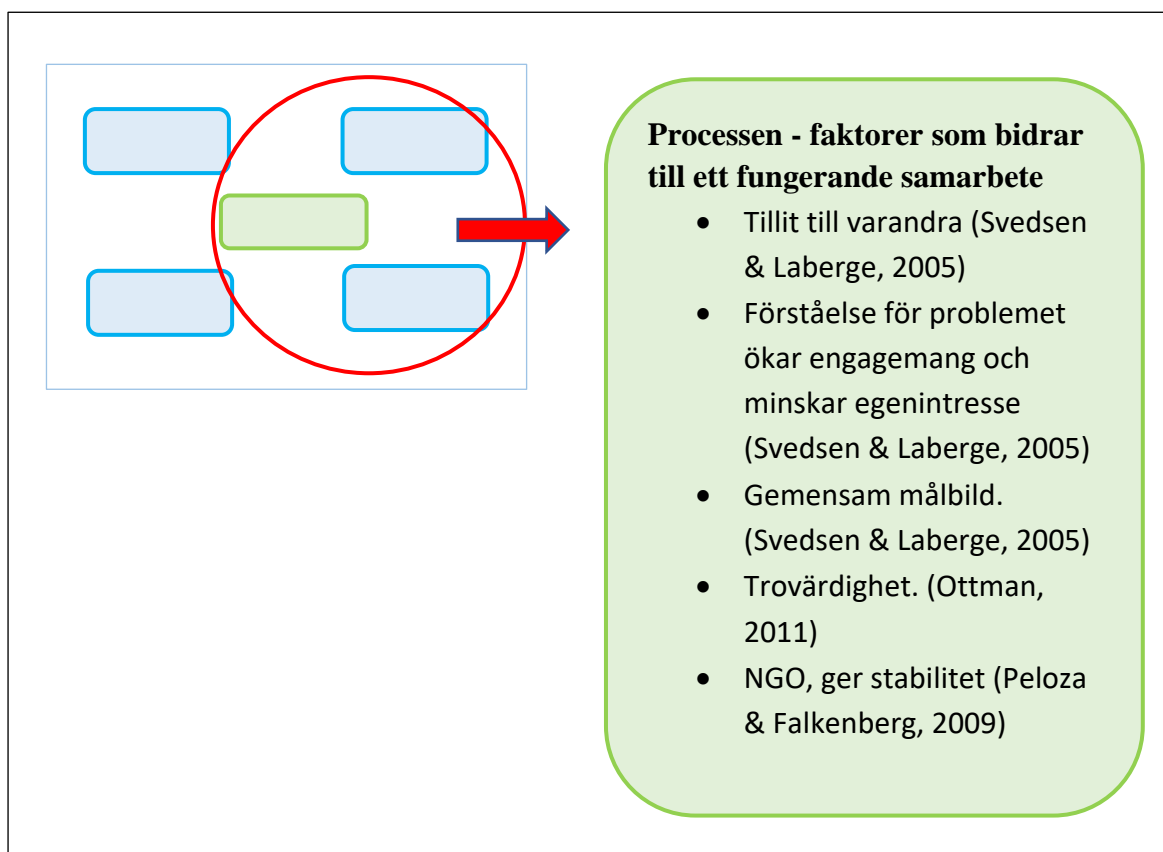
Ett samarbete som bedriver ett samhälls- och miljöansvar kan vara ett sätt att undvika katastrofer med negativ publicitet som följd (Roberts, 2003; McWilliams & Siegels, 2001) Det finns inget företag som vill framstå med negativ publicitet och skada företagets image och varumärke (Roberts, 2003) Gruvindustrin har ett flertal miljö- och samhällsaspekter att ta hänsyn till i sin produktion, där Norsk Hydro påpekar att samarbetet är ett sätt att hantera dessa frågor (Pers. med., Hovi, 2018).

Ansvarstagande agerande från branschen ger ett i stort sett gott rykte och bidrar därmed till att utveckla en framtidsbransch. Det ökar möjligheterna att rekrytera kompetent arbetskraft (Roberts, 2003; Selsky & Parker, 2005). Detta är något som Nespresso beskriver. De har en stor andel ung arbetskraft och märker att den yngre generationen anser att CSR är en viktig faktor i valet av arbetsgivare (Nespresso, 2007).

ASI är ett stakeholderinitiativ och ett problem kan vara att de olika deltagarna har olika motiv och engagemang till varför man går in i ett samarbete (Svedsen & Laberge, 2005) Företag har olika förutsättningar beroende på vilken del av värdekedjan de verkar och därmed varierande möjligheter till att kunna påverka. Nespresso menar att endast tre procent av deras koldioxidpåverkan kommer från deras kärnverksamhet (Nespresso, miljörapport, 2017). Till skillnad från Norsk Hydro som är delaktiga i hela kedjan och där de kan påverka betydligt mer på egen hand. Motiven till deltagande kan skilja sig, Norsk Hydro uppger att de drivs av att branschen i stort måste ta ett gemensamt ansvar för att undvika att bli svartlistade (Pers. med., Hovi, 2018) Nespresso har genom att delta i samarbetet möjligheterna att kunna påverka hela värdekedjan.

5.6 Samarbete

Det finns flera faktorer som spelar in för att få ett samarbete att fungera. Det är en utmaning att samarbeta med andra, speciellt inom samma industri. Genom samarbete kan resultat uppnås som en gemensam organisation aldrig hade kunnat uppnå på egenhand (Blowfield & Murray, 2008). En presentation (figur 10) över faktorer som bidrar till ett fungerande samarbete.



Figur 9. En sammanfattande figur över vilka faktorer som kan påverka hur ett samarbete fungerar, egen bearbetning.

Precis som Norsk Hydro påpekar, vilket Svedsen & Laberge (2005) påvisar så är en gemensam målbild och förståelse för problemet faktorer som leder till ett fungerande samarbete. Norsk Hydro anser att samarbetet tendera till att bli spretigt med olika viljor och höga ambitioner, men att de har lyckats ge och ta för att skapa ett gemensamt mål (Pers. med., Hovi, 2018)

ASI är ett stakeholderinitiativ och förutom företag inom branschen deltar även andra intressenter. I detta fall är WWF delaktiga. WWF har deltagit i flertalet likande samarbeten och har erfarenheter och kunskaper att dela med sig (Pers. med., Kammueler, 2019). Peloza & Falkenberg (2009) hävdar att NGO's ger stabilitet och trovärdighet i samband med ett samarbete, vilket Hovi på Norsk Hydro instämmer i (Pers. med., Hovi, 2018) Hovi menar att en förutsättning för en trovärdig certifiering är att ha oberoende parter med i samarbetet (*ibid.*). Trovärdighet beskriver även Ottman (2011) som en viktig faktor för att få ett samarbete att fungera. Samarbete med NGO skapar trovärdighet och stabilitet ger förutsättningar för ett långsiktigt samarbete. Att arbeta tillsammans med ett gemensamt mål och visioner och därmed kunna skapa något långsiktigt, det tar tid, men som Hovi på Norsk Hydro påpekade,

”ting tar tid och det måste det få göra för att bli bra på lång sikt.” (pers.med., Hovi, 2018)

Genom samarbetet skapas förståelse för varandras situationer. När förståelse för varandra finns ökar möjligheterna att lägga egenintressen åt sidan och skapa en gemensam målbild. En gemensam målbild är så som Svedsen & Laberge (2005) beskriver en viktig aspekt för att få

ett fungerande samarbete. Utifrån en gemensam målbild kan lösningar för problemet identifieras.

ASI har bland annat arbetsgrupper där de träffas och kunskap och information delges. Möjlighet att lyssna och ta del av varandras åsikter ger ökad insikt. (Pers., Hovi, 2018; Pers. med., Kammueler, 2019) Samarbete med andra är en utmaning, men det är i allas intresse att hitta lösningar och komma överens, det gäller att ge och ta (Pers. med., Hovi, 2018). Dessa observationer visar att en gemensam målbild som Svedsen & Laberge (2005) beskriver är en viktig del för att få ett fungerande samarbete. Om deltagarna har en gemensam målbild kan var och en kompromissa och ge avkall på egenintressen för att tillsammans nå ett bättre resultat.

En diskussion inom ASI handlade om utsläppsnivåer. Industrin ville hålla sig till vad som är realistiskt och genomförbart, medan medlemmar utanför företagssektorn ville ha högre ställda krav. De olika deltagarna har olika ambitioner och kunskaper, men det ska vara genomförbart. Utmaningen och problematiken i samarbeten är precis som Hovi (2018) på Norsk Hydro påpekar och som Peloza & Falkenberg (2009) beskriver, en balansgång i intressekonflikten mellan att finna lösningar till det gemensamma problemet och deltagarnas förväntningar och intressen.

Nidumolu *et al.* (2015) visade att effektiva och lyckade samarbeten fokuserar på att förbättra och förändra processen eller mätbara resultat på miljöpåverkan. ASI har arbetat fram en standard som ger en tydlig rekommendation och vägledning kring hur ansvarstagande aluminiumproduktion kan se ut genom the Performance Standard samt Guidance (Pers. med., Kammueler, 2019) Denna standard har utvecklats för att förändra processen samt skapa mätbara parameterar.

5.7 Framtiden

Om samarbete är en lösning för att hantera problemen med aluminiumproduktion och ett sätt att skapa en hållbar produktion är svårt att svara på eftersom ASI bara har varit aktivt i ett år nu. ASI är fortfarande i en uppbyggnadsfas (pers. med., Kammueler, 2019) Inför framtiden bör vi vara optimistiska. Lösningar för miljön och människor kommer att utvecklas om det finns efterfrågan från kunder och konsumenter (*ibid.*). Även Hovi på Norsk Hydro ser positivt på samarbetet. Samarbete är en nödvändighet eftersom det inte är tillräckligt att endast några försöker, för att skapa en förändring. Men det är för tidigt att prata om betydande resultat. Samarbetet är i en uppstartsfas och det är mycket kvar (Pers. med., Hovi, 2018). Ett problem som uppstått är att några både volymmässigt mindre och större medlemmar har hoppat av. De anser framförallt att kraven blir för svåra att uppnå och att det är en balansgång beträffande hur nivåerna ska sättas.

Samarbeten från trisector, vilket Aluminim initiativet är, leder ofta till att en standard utformas och utvecklas till en industriell standard (Selsky & Parker, 2005). Detta är precis vad ASI håller på och utvecklar, en branschcertifiering för en hållbar värdekedja för aluminium.

6 Diskussion

Uppsatsen studerar fenomenet samarbete genom en fallstudie av aluminiuminitiativet. Aluminiuminitiativet är ett industriellt samarbete som verkar för en hållbar värdekedja för aluminium. Syftet med projektet är att beskriva förutsättningarna för strategiskt samarbete kring användningen av naturresurser. Studien fokuserar främst på att undersöka motiven till att medverka i ett industriellt samarbete, vad parterna förväntar sig av samarbetet samt vilka utmaningar och framgångsfaktorer som samarbetet kan medföra.

6.1 Vilka är motiven för att medverka i ett industriellt samarbete?

En tidigare uppfattning har varit att lagar och regelverk har varit det främsta motivet för företag och industrier att beakta miljöfrågor. Aktuella rön visar att påtryckningar från konsumenter och övriga intressenter blivit en alltmer avgörande faktor för industrin att beakta dessa aspekter (Ottman, 2011; Roberts, 2003). CSR har med tiden blivit en naturlig del i arbetet med miljö och hållbarhet som konkret visar att företaget tar ansvar för både sin verksamhet och dess produkter. Arbetet återspeglas i hur man kan förstärka ett företags varumärke (Roberts, 2003).

Tidigare studier av samarbeten, där komplexa problem med en hållbar värdekedja har varit centrala, har olika motiv för samarbetet identifierats. I studien av Åhlman (2015) framkom att den främsta drivkraften till att ingå samarbete var beslutsamheten att det fanns ett behov av en kollektiv handling och att de kunde ge framtida ekonomiska fördelar. Även denna studie har visat att drivkraften för samarbete uppkommer när deltagarna anser att alla måste hjälpa till för att lyckas nå en verklig effekt och förändring kring de större problemen. Vidare framkom i studien av Åhlman (2015) att kunder inte var någon påtryckande faktor, de uppfattade inte någon efterfrågan från intressenter. Arbetet sågs mer som en förebyggande aktivitet och i linje med företagets värdegrund och strategier (*ibid.*).

I denna studie visar däremot intressenter vara en påtryckande faktor, vilket även Carlström och Ramvall (2017) fann i sin studie av sojadialegen. Företagen berättade att de märker att kunderna ställer krav, framförallt frågor som berör klimat och socialt ansvar i produktionen. Varken företag eller slutkonsumenter vill handla produkter som inte är producerade utifrån ett hållbarhetsperspektiv, vilket ställer krav på produktionskedjan.

Ett motiv till samarbete som studien av sojadialegen uppmärksammade var, förutom drivkraften att tillsammans bli en gemensam kraft i frågan, även möjligheten att påverka övriga leverantörer att börja ta ansvar i frågan (Carlström & Ramvall, 2017). Även denna studien visar samma resultat. Samarbete är en möjlighet för att få fler att ta ansvar rörande gemensamma problem. Om fler tar ställning blir den gemensamma kraften större (Pers. med., Hovi, 2018). Att ingå i ett samarbete kan som Carlström & Ramvall (2017) visar i sin studie vara ett sätt att påverka att övriga leverantörer att börja ta sitt ansvar. Samarbete kan vara ett sätt att kunna påverka uppströms i kedjan, som i Nespressos fall. Deras kunder vill dricka en kopp kaffe med gott samvete. Samarbetet kan därmed vara ett sätt att säkra upp och kunna påverka att aluminiumkapseln produceras med hänsyn till miljö och sociala aspekter.

Företag har en stor inverkan på den miljö som de verkar i vilket leder till en diskussion om vem som bär ansvar för företagets agerande. I regleringar kring miljöpåverkan ses ofta en

lucka i lagstiftningen beskriver Lindhal & Widén (2015). När företag är medvetna om att förutsättningarna för en industri kan förändras av konflikter och nya lagar skapas osäkerhet. Ett behov av att agera förebyggande uppkommer. Att gemensamt arbeta för en hållbar värdekedja är som Åhlman (2015) påvisade ett sätt att arbeta förebyggande och undvika framtida problem.

6.2 Vad förväntar sig parterna av samarbetet?

Tidigare har komplexa problem beskrivits som större övergripande problem som kräver ett gemensamt agerande och ansvarstagande för att kunna lösas. De intervjuade deltagarna i Aluminiuminitiativet förväntar sig att samarbetet ska leda till att skapa en hållbar värdekedja för branschen. Tidigare studier av liknande samarbeten har kommit fram till samma resultat (Carlström & Ramvall, 2017; Lindahl & Widén, 2015; Åhlman, 2015).

Eftersom förutsättningarna för en industri kan förändras av olika anledningar och skapa osäkerhet, kan en förväntan om samarbete antas skapa trygghet. Genom att tillsammans ta ansvar och arbeta förebyggande har dessa samarbeten mynnat ut i en vägledning för hur hållbar produktion inom respektive bransch ska bedrivas. ASI samarbetet har utvecklat en certifiering, vilket kan vara ett sätt att skapa trovärdighet och kommunicera det faktum att branschen arbetar med att lösa aktuella problem.

Studien visar att deltagarna förväntar sig att samarbetet genererar ny kunskap. Genom att samlas och dela med sig av kunskaper och erfarenheter kommer nya förslag fram och forskning för att söka ny kunskap initieras. Detta visar även studien av Carlström & Ramvall (2017) där NGO tillför nya kunskaper, vilket även visas i denna studien. Att NGO har en viktig del i multistakeholder samarbeten, både genom kunskap, erfarenhet samt trovärdighet.

Samarbetet skapar förväntningar om positiva fördelar för det egna företaget (Roberts, 2003; Peloza & Falkenberg, 2009; Selsky & Parker, 2005). Att vara en del i ett större samarbete för en mer hållbar värdekedja stämmer överens med företagets egna CSR arbete och strategi. Carlström & Ramvall (2017) visar att drivkraften och förväntningarna är en gemensam kraft i frågan om hållbar sojaproduktion, men de framhöll även att ansvaret för det egna företaget kommer i första hand. Det egna CSR arbetet förväntas ge positiv feedback till det egna företaget. Deltagande i ett multistakeholder samarbete kan ses som en utveckling av företagets CSR strategi. Det är troligt att företagen som deltar förväntar sig något positivt av samarbetet, både fördelar för branschen och för det egna företaget. Även studien av Åhlman (2015) visade att potentiella fördelar förväntades komma ut av samarbetet.

6.3 Vilka utmaningar och framgångsfaktorer innebär samarbetet?

Det finns flera faktorer som spelar in för att ett samarbete ska fungera. Samarbete är en utmaning, speciellt inom samma industri, men via samarbete kan resultat uppnås som en gemensam organisation aldrig hade kunnat uppnå på egen hand (Blowfield & Murray, 2008).

En av framgångsfaktorerna för samarbeten för en hållbar värdekedja är engagemang och en övergripande gemensam målbild. Deltagarna i samarbetet anser att den bransch de tillhör måste finna lösningar på gemensamma problem. De ser att samarbete är en nödvändighet för att kunna driva igenom en förändring på marknaden och i branschen. Eftersom företagen har ett engagemang och ett gemensamt mål, lyckas man tillsammans ge och ta för att komma

framåt. Alternativet, att inte kunna lösa dessa komplexa problem, får allvarliga följder för samtliga parter, vilket förenar deltagarna.

En annan framgångsfaktor för ett fungerande samarbete är NGOs. I ett multistakeholder initiativ deltar förutom företag inom branschen även andra intressenter. I de olika samarbetena kring aluminium, soja och palmolja har WWF varit delaktiga. I denna studien visas att WWF har bidragit med tidigare erfarenheter och kunskaper kring samarbeten och certifiering. NGO är en förutsättning i samarbetet för att få en trovärdig certifiering. Dessutom skapas en bättre balans i samarbetet med en oberoende part, troligtvis har en NGO mindre egenintressen i samarbetet. Det faktum att NGO spelar en viktig roll i ett samarbete visas även av Lindahl & Widén (2015). Deras studie visar att samarbeten med flera parter i branschen även icke vinstdrivande och NGOs är delaktiga är avgörande för att finna lösningar på komplicerade problem.

Nidumolu *et al.* (2015) argumenterar för att effektiva och lyckade samarbeten fokuserar på att förbättra processen eller skapa mätbara resultat på miljöpåverkan. Att skapa en standard och certifiering är ett sätt att se över processen och utveckla mätbara resultat, vilket ger en riktlinje för framtida produktion. Både palmoljeinitiativet, sojadialogen och aluminiuminitiativet har mynnat ut i en certifieringsstandard vilket kan ses som en framgångsfaktor. Certifieringen skapar sammanhållning och en tydlig riktlinje. Certifieringen skapar även ett bra och tydligt sätt att kommunicera att branschen tar ansvar.

Det finns flera utmaningar i anslutning till ett multi stakeholder initiativ där man samarbetar med andra aktörer och konkurrerar inom samma bransch. Deltagarna har olika viljor och ambitioner, men det är viktigt att enas om vad som är realistiskt att kunna genomföra. Till exempel vilka är reglerna och nivåerna för certifieringen vara svåra att enas om. Kraven behöver vara högt ställda för att motivera och skapa trovärdighet. Om det ställs för höga krav finns risken att deltagare lämnar samarbetet.

7 Slutsatser

Syftet med studien är att beskriva förutsättningarna för strategiskt samarbete kring användning av naturresurser. Vid användningen av naturresurser uppkommer ofta problem som berör hela samhället och som går utanför de enskilda företagens ramar och gränser. Dessa problem benämns ”wicked problems” och karaktäriseras av att de angår och påverkar hela samhället och kan inte lösas av endast en part utan kräver mer utvecklade samarbetsformer.

Tillverkningskedjan för aluminium börjar med gruvdrift och dess anrikningsprocesser, för att därefter vara tillgänglig för diverse producenter. Gruvdrift har fått en negativ klang i samhällsdebatten och framställs ofta som ett hot mot människor och natur. Rent teoretiskt kan aluminium återvinnas till 100 procent. För att uppnå ett sådant mål krävs samsyn i branschen på system för insamling och sortering, samt att tillverkningsindustrin är aktiv i arbetet med att öka återvinningsgraden av aluminium.

Studien visar att det finns flera motiv till att gå med i ett industriellt samarbete, dels från externa påtryckningar men även interna drivkrafter. Ett av de mer framträdande motiven som är påtryckningar från intressenter och osäkerheten kring förändrade förutsättningar för industrin orsakade av att branschen uppfattas som mindre ansvarstagande i miljöfrågor.

Förväntningar som dominerar hos deltagarna i samarbetet är främst möjligheten att skapa trygghet och stabilitet för branschen. Även utbyte av erfarenheter och ny kunskap samt en förväntan att samarbetet kan ge positiva fördelar för det egna företaget och branschen i stort. Sammanfattningsvis förväntar sig deltagarna att samarbetet på sikt ska leda till en hållbar värdekedja för aluminium.

De utmaningar som framkommer i studien är att komma överens om hur man når de gemensamma målen och hur målen definieras. Det krävs att alla deltagare ger och tar i diskussionerna för att hitta en gemensam plan och målbild.

Framgångsfaktorer för ett lyckat samarbete är engagemang samt att skapa gemensamma målbilder. Även delaktighet från NGO är enligt studien en viktig förutsättning för att skapa trovärdighet för samarbetet och certifieringen. Certifieringen i sig är en del av framgångarna med samarbetet. Den ger en tydlig riktlinje för deltagarna och skapar sammanhållning.

De intervjuade företagen ser aluminiuminitiativet som en del av en hållbar strategi för att kunna vara attraktiva i framtiden, både vad avser deras produkter och som arbetsgivare. Hållbarhet är inte bara en fråga om minskade utsläpp, utan också i hög grad en investering för att överleva och växa i framtiden.

Om samarbete är en lösning för att hantera problemen med aluminiumproduktion och ett sätt att skapa en hållbar värdekedja för aluminium är svårt att entydligt besvara eftersom ASI bara har varit aktivt i ett år och befinner sig fortfarande i en uppbyggnadsfas. Deltagarna ser positivt på framtiden. Det är emellertid för tidigt att prata om större resultat eftersom samarbetet har pågått i en så pass kort period och mycket arbete återstår.

Referenser

- Airike, P.E., Rotter, J.P. & Mark-Herbert, C. 2016. Corporate motives for multi-stakeholder collaboration- corporate social responsibility in the electronics supply chains. *Journal of Cleaner Production* 131: 639-648.
- Andoiof, J. & Waddock, S. 2002. Unfoldning Stakeholder Engagemant. In: Andriofo, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S (eds.). *Unfoldning Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility, and Engagement*. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Bryman, A. & Bell, E., 2013. Företagsekonomiska forskningsmetoder. Liber, Stockholm.
- Carlström, A, Ramvall, A. (2017) *Samverkan inom CSR – En fallstudie genom Martin & Servera på Svenska Sojodialogen*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Agronomprogrammet – Ekonomi (Fördjupningsarbete G2E)
- Commission of the European Communities. 2001. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities*, COM (2001) 366 final, Brussels.
- Cox, R., 2013. *Environmental communication and the public sphere* 3. ed., Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (15), 1-13.
- Dentoni, D., Hospes, O. & Ross, R.B. 2012. Managing Wicked Problems in Agribusiness: The Role of Multi-Stakeholder Engagements in Value Creation. *International Food and Agribusiness Management Review* 15 (Special Issue B) 1-11.
- Dentoni, D. & Veldhuizen, M. 2012. Building Capabilities for Multi-Stakeholder Interactions at Global and Local Levels. *International Food and Agribusiness Management Review* 15 (Special Issue B) 95-106.
- Dowling, G. 2001. *Creating Corporate Reputation. Identity, Image, Performance*. Oxford University Press, Oxford.
- Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, Gabriola Island, Canada.
- Field, B.C., 2016. *Natural resource economics: an introduction* 3. ed., Long Grove, IL.: Waveland Press.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins) Boston, MA.
- Jacobsen, D.I., Sandin, G. & Hellström, C., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A., 1993. *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*, Lund: Studentlitteratur.

- Lindahl, E, Widén, J. (2015) *Collaboration to address a wicked problem – The case of certified palm oil*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Environmental Economics and Management, Master's Programme (Fördjupningsarbete A2E)
- Marshak, R.J. 2009. Reflections on wicked problems in organizations. *Journal of Management Inquiry* 18(1): 58-59.
- McElhaney, K., 2008. Just good business: The strategic guide to aligning corporate responsibility and brand. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 201. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*. 26, 117-127.
- Nidumolu, R., Ellison, J., & Whalen, J., 2015. The Collaboration Imperative. *Harvard Business Review*: 2-10.
- Ottman, J., 2011. *The New Rules of Green Marketing. Strategies, tools an inspiration for sustainable branding*. Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield, the UK.
- Patel, R. & Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* 3., [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Peloza, J. & Falkenberg, L. 2009. The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives. *California Management Review*. (3), 95-113.
- Porter, M.E., Van der Linde, C., 1995. Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*: 123-134.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. 2011. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*: 63-77
- Roberts, S. 2003. Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of business Ethics* 44(2/3): 159-170.
- Robson, C. & McCartan, K., 2016. *Real world research : a resource for users of social research methods in applied settings* Fourth., Hoboken: Wiley.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. 2011. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*. 48, (4), 899-931.
- Selsky, J. Parker, B. 2005. Cross- Sector Partnerships to adress Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*. 31, (6), 849-873.
- Svendsen, A. C. & Laberge, M. (2005). Convening Stakeholder Networks - A New Way of Thinking, Being and Engaging. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005(19), pp 91–104.
- Van Bueren, E.M., E.Klijn. & J.F.M. Koppenjan. 2003. Dealing with wicked problems in networks: Analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of Public Administration Research & Theory* 13(2), 193

Waddell, S., McLachlan, M. & Dentoni, D. 2013. Learning & Transformative Networks to Address Wicked Problems: A GOLDEN Invitation. *International Food and Agribusiness Management Review* 16 (special Issue A) 23-32.

Waddock, S. 2012. More than Coping: Thriving in a World of Wicked Problems. *International Food and Agribusiness Management Review* 15 (Special Issue B): 127-132.

Mark-Herbert, C. Rotter, J. Pakersht, A. 2010 *A triple bottom line to ensure Corporate Responsibility in Timeless Cityland* Per Berg (editor) SLU (<http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/11/Corporate-perspectives-on-CR-Timeless-Cityland-with-reference-2011+.pdf>)

Åhlman, L (2015) *Corporate responsibility through value chain collaboration – the case of the Swedish soy dialogue*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Environmental Economics and Management, Master's Programme (Fördjupningsarbete A2E)

Internetkällor

Asi, www.aluminium-stewardship.org
About Asi 2017-09-01) <https://aluminium-stewardship.org/about-asi/>

Norsk Hydro, www.hydro.com
1 Alumina, (2018-06-01) <https://www.hydro.com/en/products/Bauxite-and-alumina/Alumina/>
2 About Hydro, (2018-05-01) <https://www.hydro.com/en/about-hydro/>

Norsk Hydro, 2017, Årsrapport 2017, (<https://www.hydro.com/no/hydro-i-norge/pressemateriell/Nyheter/2018/norsk-hydros-arsrapport-2017/>), (2018-05-01)

Nespresso, www.nestle.com
Nespresso, 2017, Miljörapport 2017, <https://www.nestle-nespresso.com/asset-library/documents/nespresso-positive-cup-csv-report-interactive.pdf> (2018-05-01)

Nespresso, 2017, Årsrapport 2017, https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2017-annual-review-en.pdf (2018-05-01).

Returpack Svenska AB, www.pantamera.nu
Pantsystemet, (2017-09-01) <https://pantamera.nu/pantsystem/varfor-pantar-vi/>

Världsnaturfonden, www.wwf.se
1 Om oss, (2019-01-15) <https://www.wwf.se/om-oss/>
2 ansvarsfull produktion, (2019-01-15) <https://www.wwf.se/mat-och-jordbruk/ansvarsfull-produktion/>

Personliga meddelanden

Hovi, Kirsten Margrete. *Vice President och Head of Extra Financial reporting, Norsk Hydro*. Personlig intervju, telefon 2018-05-28

Justus Kammüller, WWF Tyskland, Personlig intervju, 2019-02-07

Bilaga 1 Intervjuguide

Inledande frågor

Vad har ni för verksamhet?

Vad är din roll i företaget?

Hur arbetar ni med CSR?

Hur arbetade ni med frågorna som ASI berör innan ni var en del av samarbetet?

Hur fick ni kontakt för första gången med ASI?

Vilken roll har ert företag haft i samarbetet?

Största utmaningen med aluminium?

Ekonomisk?

Miljömässigt?

Socialt?

(Växthusgaser, biologisk mångfald, återvinning, mänskliga rättigheter, avfallshantering)

Motiv - Interna drivkrafter och externa påtryckningar

Varför har ni engagerat er i ASI?

Vilken var huvudorsaken?

Var det någon specifik fråga som var svårt att lösa på egenhand?

Har ni upplevt påtryckningar från intressenter?

Samarbete

Hur har ni varit delaktiga i att utveckla ny kunskap?

Har ni varit delaktiga i något likande samarbete tidigare?

Vilka frågor är det främst ni driver?

Har det varit svårt att enas om vilka frågor som är viktigast?

(med tanke på att företagen kommer från olika delar av värdekedjan.)

Vilken är den största utmaningen med att samarbeta med andra aktörer inom samma bransch?

Har samarbete varit ett bra sätt att angripa problematiken kring aluminium?

Hur sprids erfarenheterna av ert samarbete?

Lösning på det gemensamma problemet?

Vilka fördelar kan/har samarbetet bidragit med till nätverket och samhället?

Har samarbetet resulterat i några förändringar?

Egna fördelar

Vilka fördelar har samarbetet gett er?

Någon positiv förändring?

(kunskap, produktion etc?)

Processen

Uppsökande

Vad hade ni för förväntningar på ett samarbete?

I starten vad hade ni för huvudfråga?

Hur engagerade ni olika medlemmar?
Vilken roll hade var och en?

Hur kommunicerade ni inom ASI?

Kollektivt Lärande

Hur har ni fått in ny kunskap?
Hur definierade ni mål och visioner för initiativet?
Hur har ni arbetat med tillit och engagemang?

Gemensamt handlande

Hur har ni gått tillväga?
Vad är det som har bidragit till att samarbetet har fungerat?

Hur ser det ut i framtiden?
Vilka utmaningar ser ni?

Interjuguide-NGO

Questions about aluminum stewardship initiative

What role does your organisation (WWF) have in the collaboration?
Have you been involved in any similar collaboration before?
What do you think is the biggest challenge to collaborate with other actors in the same industry?
Have collaboration been a good way to tackle the aluminum problem?
How is the experience of your work spread?

Solutions to the common problem

What benefits has been given to the network and society?
Has the collaboration resulted in any changes?

Future

What has contributed to the fact that the collaboration has worked?
How does it look in the future?
What challenges do you see?